НИКОЛАЙ В. КОНОНОВ

БОГ БЕЗ МАШИНЫ

Истории 20 сумасшедших, сделавших в России бизнес с нуля

SHOUT
SHARE
IT

Annotation

«Бог из машины» — сюжетный ход в античных спектаклях: появление силы, которая решает проблемы героев. «Машиной» выступал кран, позволявший актеру-«богу» «спускаться с небес». Среди российских предпринимателей немало пассионариев, которые дают людям работу и надежду. При этом они лишены античной «машины» — законы неудобны, силовики норовят отнять бизнес, окружающие относятся к капиталистам с завистью, бюрократы выманивают у них деньги. В итоге предприниматели, которые создали бизнес без залоговых аукционов и поддержки чиновников, оказываются чужаками в своем отечестве.

Автор рассказывает захватывающие истории об успехах и трагедиях тех, кто решился начать свое дело в России.

- Николай В. КОНОНОВ
  - Благодарности
  - Неудачная фамилия. Вместо пролога
  - ЧАСТЬ ПЕРВАЯ. ТОЧКИ ЭКСТРЕМУМА
    -
    - Глава I. Апельсины и глина
    - Глава II. Нокаут тени
    - Глава III. Как платил Незнайка за свои вопросы
    - Глава IV. Распад
  - ЧАСТЬ ВТОРАЯ. ГАЗОНОКОСИЛЬЩИКИ
    -
    - Глава I. Метель
    - Глава II. Маленький Одиссей
    - Глава III. Колокол в снегу
    - Глава IV. За синь-водою
  - ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ. НЕФОРМАЛЫ
    -
    - Глава I. Траектория кочевника
    - Глава II. В башне
    - Глава III. Остров «А»
  - В ГЛАВНЫХ РОЛЯХ
- notes
  - 1
  - 2
  - 3
  - 4
  - 5
  - 6

- ○ 7
- ○ 8
- ○ 9
- ○ 10
- ○ 11
- ○ 12
- ○ 13
- ○ 14
- ○ 15
- ○ 16
- ○ 17
- ○ 18
- ○ 19
- ○ 20
- ○ 21
- ○ 22
- ○ 23
- ○ 24
- ○ 25
- ○ 26
- ○ 27
- ○ 28
- ○ 29
- ○ 30
- ○ 31
- ○ 32
- ○ 33
- ○ 34
- ○ 35
- ○ 36
- ○ 37
- ○ 38
- ○ 39
- ○ 40

Николай В. КОНОНОВ
БОГ БЕЗ МАШИНЫ
ИСТОРИИ 20 СУМАСШЕДШИХ, СДЕЛАВШИХ В РОССИИ БИЗНЕС С НУЛЯ

Папе, маме, Сане, Вере, Агнии, которые терпели автора, пока он писал эту книгу

Благодарности

Первым делом я хотел бы поблагодарить моих редакторов — тех, у кого учился ремеслу, и с кем мне страшно везло: Марину Москвину, Елену Яковлеву, Александра Куприянова, Кирилла Вишнепольского, Максима Кашулинского и Владимира Федорина. Также выражаю глубочайшую признательность Ирине Трушиной и Сергею Петрову, которые помогли мне превратить разрозненные истории в стройный текст. Отдельное спасибо главному редактору «Альпины Бизнес Букс» Елене Евграфовой, которая поверила в возможность высказывания о негромких людях, героях второго плана. Наконец, я благодарен своей жене Сане, которая оказалась очень строгим критиком книги.

Неудачная фамилия. Вместо пролога

Цепь с грохотом свернулась у ног. Некто в сером плаще с капюшоном, похожим на монашеский, качался в лодке и жестом просил накинуть цепь на кусок лома, торчащий из причала. Я накинул. Монах замахал рукой, приглашая прыгать в лодку.

Вообще-то я не собирался с ним плыть, потому что ждал на причале человека, которого характеризовали как царя марикультуры Владивостока и окрестностей. Никакой сверхтонкой технологии у него не было — он разводил существ, прославившихся за счет Жака-Ива Кусто: трепанга, морского гребешка, мидий, морского ежа, мию, мактру. За асцидию, похожую на скульптуру из керамики, — их едят в сыром виде для профилактики рака — можно выручить в пятнадцать раз больше, чем потрачено, чтобы ее вырастить. Асцидий хотят по всему миру. Короче, я ждал дорогой яхты.

Но монах махал все настойчивее. Наконец я расслышал, что он кричит: «Это вы на Рикорд?» Причал был пуст, на остров Рикорда никто не собирался, и я закричал: «Вы от Подкорытова? От Подкорытова?» Монах закивал головой.

Может, яхта сломалась и мидийный магнат выслал лодку? Хотелось покинуть остров Попова, за два часа изрядно надоевший. Кроме ветхих домов, магазина и скелетов разных кораблей, остров ничего не обещал. Чайки, крича, делили рыбу. Дорога забиралась на безлесый хребет и исчезала.

Причал был довольно высок, и лодка едва не перевернулась от приземления второго участника плавания. Застрелял мотор, и мы стали удаляться от берега. Туман низко опустил брови, сузив полоску между небом и водой и сдвинув стены вокруг нас до пространства в две комнаты. Сквозь него виднелись острова, которые мы проплывали. Остался слева восточный конец Попова, похожий на хвост ящера, впереди маячил Рейнеке, а справа выступали из океана спичечными головками безымянные острова.

Когда мы подплыли ближе, увидели, что первый из островов похож на конфету, виденную однажды на Пасху в Северной Германии, — столб из вафли с нахлобученной сверху шоколадной шапкой. Отвесные скалы, а наверху трава, поле. «По расщелине тропа, не очень круто», — прокричал в ухо монах; от него веяло чесноком и какими-то степными растениями. За скалами маячил океан, край земли, и я чувствовал себя матросом святого Брендана[1].

Рейнеке закончился, и мы свернули к Рикорду. Остров мало

чем отличался от братьев — невысокий хребет и скрывающий его лес. Метрах в ста от берега показались три точки: плоты. Монах показывал на них и улыбался, но мотор тарахтел так, что я отчаялся что-либо спрашивать. Подплыли ближе — среди каждого плота зияла прорубь, где плескалась рыболовецкая сеть. Проводник заглушил двигатель, и мы закачались в тишине. «Вот здесь — гребешок и ассыдии, там — еж с мидиями, в третьей — трепанг».

До меня дошло, что это, наверное, часть плантаций, о которой мне рассказывали. Монах демонстрировал осведомленность: «В прошлом году набрали сорок тонн гребешка и десять тонн мидий. Сидят вот тут, в коллекторах, коллекторы навешены на кухтыли, кухтыли вбиты в дно». Он сбросил капюшон, и я разглядел его как следует — очки, сбившиеся седые волосы, небритая щека, распахнутый ворот полосатой рубахи.

«Сколько из этих тонн здесь?» — щедро обведя рукой залив, прокричал я. «Все, что есть». Подкорытов поблек. Что за бизнес в три проруби?

Качало так, что прыгать с лодки на плот было стремно. «Им в заливе хорошо, температура подходит. Врагов всего ничего — морские звезды да чиновники», — крикнул монах и запустил мотор. Лодка повлеклась к пустынному берегу. Кроме ее сестер, приткнувшихся к узкой полоске пляжа, пейзаж Рикорда разнообразили только джунгли.

Пропетляв среди лиан, папоротников и традесканций, мы забрались на гору и увидели с нее приземистый фанерный балаган. Его врубили прямо в джунгли. Монах провел меня в кухню, где одинокая тетка чистила рыбу, и, бросив «вернусь», исчез. Постепенно к рыбе стягивались люди — пацаны в шортах, студенты с гитарой и семейные пары, также не сильно отягощенные одеждой. Собрание напоминало столовую турбазы.

«А где Подкорытов?» — спросил я чистильщицу рыбы. «Сейчас, придет, обедать будем». — «А ферма здесь круглый год или летом?» — «Садки круглый год стоят, а мы приезжаем на сезон». Она обвела ножом всю компанию. «Вот и Подкорытов твой». Из боковой комнаты, поправляя очки, вышел монах.

Есть люди, чьи фамилии катастрофически не совпадают с профессией: спелеолог Провалов, борец с допингом Дурманов, балерина Волочкова. Подкорытов работал промышленным водолазом. Советские годы он провел на острове Попова, куда был отправлен вместе с бригадой заниматься марикультурой. Эксперимент прекратился вместе с распадом Союза, но идею Подкорытов запомнил хорошо.

Гребешка, трепанга и мидий можно собирать в Японском море в промышленных масштабах, не будь эти культуры рассредоточены. В 90-х браконьеры уничтожили трепанга — деликатес, который раньше рос повсюду. Они прошлись по заливам Посьета и Петра Великого, оставляя голое дно и убивая популяцию за популяцией.

Следующие годы рестораны Владивостока закупали мидий, мию с мактрой и прочую красоту у японцев и датчан. Те выращивали гребешка под наблюдением селекционеров на охраняемых плантациях.

Подкорытов арендовал несколько гектаров побережья на острове Рикорда. Мы еще раз сплавали к садкам, постояли на колышущихся плотах. Подкорытов демонстрировал мне свои стада. Он подвинул японцев и продавал водоросли и моллюсков ресторанам, супермаркетам и рынкам. Придумал, как пересылать гребешков самолетом — в коробках со льдом. В 2006 году плантация дала под миллион долларов.

Подводный бизнес развивался по законам викиномики: Подкорытов не герметизировал свои садки, и личинки гребешка, краба и других персонажей просачивались через них, марикультура распространялась по заливу. Как Facebook, Подкорытов давал сторонним компаниям — рыбарям — зарабатывать с помощью своей платформы.

Я чувствовал уважение к негромкому человеку, который полжизни занимался одной темой, наращивая потенциал. Между прочим, черта великих предпринимателей из бестселлера Джима Коллинза «От хорошего к великому»[2].

С другой стороны, я не мог понять, почему не имеющий серьезных конкурентов, сделанный по уму бизнес за восемь лет вырос всего вдвое?

Обед кончился, пацаны бежали к лодкам. Солнце пекло, и в джунглях бродил сырой воздух. «Пойдемте, посмотрим на дом с другой стороны», — вздохнул Подкорытов. Обогнув угол, мы спустились к пляжу. Я обернулся и увидел, что фанерный балаган превратился в парусник с окнами-иллюминаторами. Сверкающий краской и стеклом, он торчал из джунглей как диплодок или другое животное позднеюрского периода.

«Смотрите сюда», — крикнул Подкорытов и подошел к борту. Я разглядел дырки, много дырок, будто на корабль напал озверевший дятел. Затем поднял взгляд выше и увидел торчащее из иллюминатора дуло ружья.

В 2005 году Подкорытов совершил неосмотрительный поступок — посадил лесничего, требовавшего взятку. На намеки

договориться и перейти под крышу вежливо посылал. Такое поведение во Владивостоке осуждают.

Постсоветский Владик славен тем, что почти каждый мужчина имел ту или иную связь с криминалом. Если не имел, значит, или приезжий, или не мужчина. Так же с бизнесменами: каждый начинал с торговли японскими автомобилями, а если не ими, то уж чем-то совсем «непрозрачным».

Если ты слабый — сливайся и не пикай, если сильный — доказывай силой. Обычная история для города переселенцев.

Социолог Леонид Бляхер назвал культуру Владивостока «проточной»[3]. Эта культура не создает норм поведения, обычаев и привычек. Зачем договариваться с соседями, привлекать власть к разрешению конфликта, если можно врезать бутылкой по голове — все равно через год мы отсюда уедем, правда?

Закон в проточной культуре не моден. Если бы власть контролировали шериф и восьмизарядный барабан, Приморье хотя бы походило на Техас, но силовики срослись с «оргпреступностью». Последние годы изменили немногое. Автору детективов, желающему преуспеть, следует переселиться в Приморье. И поскорее — есть риск, что прототипы друг друга перестреляют.

Незадолго до похода с Подкорытовым на Рикорд в городе произошли две истории.

Первая разворачивалась на островах Пахтусова. Авторитеты пировали с братвой, расставив на песке столы с яствами. Их домочадцы купались, пускали камешки, охрана загорала, посматривая вдоль берега. Сначала внимание привлекал чудила в панаме, который искал моллюсков и клал их в пакет, но этот кадр был очевидно безобиден, и охрана спала спокойно.

Чудила же, поравнявшись со столами, выхватил из пакета пистолет и расстрелял авторитетов. Из-за мыса подрулил водный мотоцикл, взял стрелка и скрылся так стремительно, что охрана едва успела дернуть затвор.

Вторая история — о чудесном совпадении. Один депутат ездил в хорошо бронированных машинах и потому не боялся. Тем не менее, поддерживал связи в органах, следящих за миром более пристально, чем он. Такой подход спас депутата однажды утром, когда кортеж мчал его по делам. Ему позвонили, он попросил остановить джип и выпустить его в прачечную, где обнаружились неотложные нужды — простынки сдать погладить, полотенца простирнуть. Как только он скрылся за дверями заведения, джип подорвался. Журналисты недоумевали: надо же, не посещал булочные-прачечные, и вот на тебе…

Подкорытов восстал против условий, когда терпилы терпят, злодеи злодействуют, а чекисты скорее сплавят наивного «коммерса» рейдерам, чем защитят его.

Посадка инспектора дала Подкорытову ненужную известность. В октябре 2005-го на Рикорде некие гости сняли часть урожая из садков. Кто такие? Браконьеров тут не было уже четыре года. Коррумпированы и госинспекция малых судов, и рыбоохрана — но они ходят по своим участкам. Подкорытов учредил на острове дежурство.

Через месяц его сын Андрей увидел в иллюминатор дома-парусника, как чья-то лодка кружит у садков. Они с напарником схватили оружие и завели моторку. Гости развернулись и пошли на таран. Как установило следствие, Андрей уклонился от маневра и пальнул из дедовского ружья 1943 года выпуска в направлении браконьеров, ранив одного из них. Лодка ретировалась.

Сторожа поняли, что оказались в ловушке. Спутникового телефона на ферме не было. Плыть на материк — вернутся и снимут оставшийся урожай. Идти на моторке кому-то одному — штормит.

Пока думали, на море загремели моторы — к берегу чалились три лодки. Зная, что бежать некуда — Рикорд лилипутский, — Андрей выстрелил по воде. Ему ответили, пуля ранила в ногу. Приезжие махнули перед носом ксивами всеведущего ведомства, и Андрей понял, какую крышу отец не учел.

Их с напарником арестовали. Гости забрали снаряжение и убрались, оставив охрану. Когда на следующий день Подкорытов и адвокат пришли на Рикорд, к паруснику и садкам их не подпустили.

Я говорил с Андреем в квартире Подкорытова. Он рассказывал, что отец ищет инвестора, чтобы построить на острове турбазу с рестораном — в стороне от фермы. Но все хотят контрольный пакет, не меньше, а в проточной культуре права миноритариев эфемерны.

Гулкая кухня с бельевыми веревками распахивалась в косогор, освещенный тусклым закатом. Владивосток втиснут в сопки так, что, выйдя из подъезда, можешь очутиться на уровне десятого этажа дома, стоящего ниже по склону. Где-то совсем внизу шумела магистраль и зарывались в мусор картонные домики вещевого рынка, мимо которых запыленные люди катили тележки.

Связавшись со знакомыми силовиков, Подкорытов получил

пробоину. Длинные кредиты бизнесмену, отягощенному уголовщиной, никто не даст, а прибыль не инвестируешь, потому что ее съедают издержки на суды.

«Мои злейшие враги — чиновник и звезда», — повторил Подкорытов. Их действия схожи — подбираются к жертве и жрут; один под прикрытием закона, другая — природы. Желая пройти естественный отбор, жертва спасается как может.

Стоп, подумал я. А почему не бежит Подкорытов? Мужик в близоруких очках, на вид терпила, владелец бизнеса, который не дотягивает до среднего, не имеющий в друзьях ни Сухаря, ни Годзиллу, ни Лютого. Зачем восстал этот собиратель частиц «не»? Почему он не выберет удобную крышу и не прикрутит фитиль?

С Рикорда мы плыли в компании друзей Подкорытова, торговцев авто. Мне показалось, что, разговаривая с ним, они как-то снисходительно похлопывали его по плечу. На Рикорде торговцы ловили рыбу, а на материке откупались от чиновников и, похоже, не понимали, зачем ради асцидий вести неравную войну.

И правда: что ему асцидии? Жизнь дороже; причем жизнь сына. Так зачем?

Позже я набрел на книжку Ксении Касьяновой «О русском национальном характере»[4]. Исследование этого социолога основывалось на результатах психотеста MMPI (Миннесотский мультипрофильный опросник). Вот что пишет Касьянова о национальном способе борьбы за правду:

«Наша странная и суровая культура, вся основанная на супрессии и репрессии, предложила для высшей формы самовыражения такую именно форму действия, которая является как бы квинтэссенцией ее (культуры) сути — самопожертвование. <…> Самопожертвование — это для всех окружающих сигнал, призванный всколыхнуть чувства, привлечь внимание. Он говорит нам: “Несправедливость достигла невыносимых размеров!” Завидев на своем небе эту красную ракету и, может быть, другую и третью, культура должна спешно начать приводить в действие свои защитные механизмы. <…> Мы, люди в этой культуре живущие и знающие ее, должны срочно начать обдумывать эту ситуацию, волноваться, обсуждать и спорить, соображать, что же можно тут сделать».

Подкорытова погребла лавина проблем — драка с властью, паразитирующей на чужой инициативе, браконьерами, средой, — и, доведенный до крайности кувырканием в этой лавине, он включает национальный характер. Страдает и молча приносит себя в жертву — сигнализируя другим, что все плохо. Не поднимает волны вокруг суда, хотя уже сажал чиновника, не

обращается в прессу.

Продуктивно ли тихо бороться в одиночку? Подкорытов долго молчал, а потом изрек: «А кого мне привлекать? До Москвы далеко, а здесь все друг с другом связаны». Я опешил — все-таки XXI век и никто не мешает вести кампанию в Интернете.

«Что тогда заставляет вас заниматься неудобным, непрестижным, опасным делом?» Подкорытов пробормотал, что ответа нет. «Не могу остановиться».

Это и был ответ.

Представьте, человек преобразовывает среду, страну, делает что-то для нее, платит ей налоги. Он привык производить, поставлять и не мыслит о том, чтобы закрыть бизнес. А переносить его некуда — в Японии марикультурой занимается отрасль, нелюбезная к чужаку.

Бежать тоже некуда, страх и гнев накладываются на желание жертвы крикнуть: что-то не так! Взрывоопасная смесь. Но может, Подкорытов — редкий персонаж?

К сожалению, нет. Есть показатель, который отражает, насколько бедствует бизнесмен, — рейтинг Doing Business[5]. Согласно ему, удобнее вести дела в Папуа — Новой Гвинее, чем в России.

Так зачем делать бизнес там, где это неудобно, непрестижно и опасно?

Этот вопрос я задавал героям очерков, которые писал для журнала Forbes. Я провел полсотни интервью, встречаясь с предпринимателями, которые не просто создавали бизнес, но также генерировали идеи и проекты, менявшие среду. Они рассказывали, как преобразовывают мир и до чего их довела страсть прогрессора. Откуда взялось поколение тридцатилетних, которое не замечает проклятых проблем тех, кто родился на десять лет раньше.

Их истории стали поводом к этой книге. Я расскажу, чем пожертвовал сын плотника, чтобы сохранить многомиллионный бизнес в архангельской глуши, и что случилось с владельцем маслодавильной компании, занявшимся социальной инженерией. Что движет миллиардером, который каждый день заматывает ноги в портянки и спускается в угольную шахту. Как выпускники Стенфорда растят компанию с культурой Силиконовой долины, сторонясь государственных оранжерей типа Сколково. Как относятся к бизнесу старообрядцы и зачем археолог, занимавшийся эпохой Великого переселения, перенес ее события в свою жизнь и стал предпринимателем-кочевником.

Я старался, чтобы книга стала не только физиологическим очерком бизнесмена, но и очерком перемен, которые

происходили с людьми, когда они превращались в предпринимателей и начинали действовать.

У писателя Юрия Коваля есть рассказ, где герой гуляет по лесу и вдруг слышит чей-то шепот, вертит головой, а потом понимает — деревья, травы, ветер просят: «И о нас напиши, и о нас напиши».

Сходное чувство я испытывал, когда разбирался в своих героях — мне хотелось транслировать их истории миру. Когда подступал пафос, я вспоминал старателя Лабуня, который, услышав, что текст о его артели до публикации увидеть не удастся, прохрипел в трубку: «Пиши, пиши. А если не так напишешь, мы тебя приделаем. Шучу, кха-кха, шучу…»

Когда мы покидали остров, Подкорытов прислонился к мачте и что-то рассматривал вдали, шевеля губами. Я понял, что он поет, но не мог разобрать слов — их относил ветер. Белый парусник скрылся, штормило.

Волны подбрасывали катер, и всю дорогу Подкорытов пел, вцепившись в мачту. Не знаю, как с него не сорвало очки. Пути было 40 километров.

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ. ТОЧКИ ЭКСТРЕМУМА

«Кризис? Прекрасно!» «Падение рынка? Повод выбрать лучших из уволенных конкурентами!» «Предали сотрудники? Изобретите бизнес-модель, где лентяи не нужны!» Классика бизнес-школ неплохо выглядит в теории — экстремальные обстоятельства толкают к инновациям, стресс стимулирует и бла-бла.

Я хотел бы рассказать, как на самом деле себя чувствует предприниматель в точках экстремума. Финансист химической компании подкладывает под нары газеты и кутается в пальто, чтобы не замерзнуть в тюремной камере, — ее посадили за нежелание сотрудничать с коррупционерами, а она вышла и создала движение, защищающее бизнесменов от наездов. Потомки казаков-первопроходцев, оставшихся жить на берегу Ледовитого океана, не хотят уходить с земли, где осели предки, и ведут рыболовецкий бизнес, но логистические издержки не позволяют им сводить концы с концами. Король подсолнечного масла бьется с нерадивыми крестьянами, разочаровывается в людях и выстраивает в компании подобие секты.

Эти и другие герои — жертвы национальных особенностей бизнеса. Их истории невозможно представить в странах, где предпринимателей считают достойной ролевой моделью. Тем не менее, находясь в точках экстремума, они развивают бизнес там, где начали. Что ими движет?

Глава I. Апельсины и глина

Неосвоенность территорий, которые подарили Российская империя и Союз, деморализует бизнесменов еще на стадии подсчета транспортных издержек. Один из них сказал: «Если хочешь экспансии, твердо знай, что вокруг пустыня, и думай, думай о логистике — больше, чем о продукте, чем о чем-то бы то ни было». Нигде в мире география не доставляет стольких проблем — если, конечно, не найти изобретательный способ выкрутиться из обстоятельств.

Сначала человек различал три цвета: синий — небо, белый — земля, коричневый — анорак. Потом белый поглотил мир. До пурги жил рельеф — холм, река, куст, — а теперь все скрылось. Солнце светит, но через заполненный падающей ватой воздух не видно, где оно; везде.

Проныл самолет. Если видеть, куда летит, можно догадаться, где какая сторона света. Но белое съело солнце, что говорить о самолете. Остается гул двигателей, но проклятая вата рассеивает и его.

Семьдесят первая параллель. Человек стоял на коленях среди тундры, молился и прятался от ветра и залеплявшей глаза пурги за сломанный снегоход.

Человек стыл, танцевал на снегу, вытаптывая пятачок среди сугробов, по бедра в белом, и проклинал край земли, куда его занесло. Вытанцовывалось неважно. Сковывали не окружающие –40, а смертный страх.

Когда задуло, он, конечно, вспомнил, что ему говорили: раскапывай снег до земли и смотри, как на компас, куда трава лежит. Раскопал, даже согрелся, но надо же помнить, какой ветер дул, когда ложился первый снег, чтобы наклон травинок сказал что-то о сторонах света.

Ужас душил потерявшегося еще и потому, что если бы развиднелось и он починил снегоход — все равно не уехал бы, поскольку заблудился в ландшафте без свойств. Местные умеют искать путь по застругам на снегу, звездам, читать звуки, ветер, следы, а он — нет.

Вдруг показалось, что скрипят полозья, кто-то едет. Слышно, как дышат и спешат лайки. Сначала он испугался, потому что местные говорили, что в метель по тундре, которую они зовут сендухой, а он — пустыней, кружит сендушный — мужичок без бровей — и набирает слуг из живых душ. Помотал головой — не

верю в бред, но здесь пустыня, пространство убеждает, что вокруг реальность, которая подчиняется неясным законам.

После танца занемели ноги. Человек понял, что сопротивляться незачем и опустился на колени, позволив белому цвету обнять его за плечи.

Он родился на пахнущем розмарином юге, у гор и моря, полного осетра и нефти. Его звали Наибуллах Магомедович, и увязнуть в Русском Устье ему помогли мандарины. Ну, не только, еще яблоки и другие фрукты, которыми он торговал.

Как сибирские первопроходцы, Наибуллах двигался на север. Основал в Якутске фирму. Севернее Якутска для предпринимателя средней руки жизни нет, а для мелочи есть. Наибуллах возил в улусы — якутские районы — апельсины и яблоки.

Однажды в Чокурдахе, поселке в 100 километрах от Ледовитого океана, у него отказались принимать фрукты. Мол, до тебя прилетали, чего не хватало, завезли. Наибуллах спросил, куда деваться, и ему посоветовали поселок Русское Устье. Идея понравилась — русский понятнее якута, от которого следует бежать, если тот выпил хоть стакан.

Наибуллах зафрахтовал лодку, погрузил ящики и отплыл, не зная, какие контрагенты ждут его в Устье и почему у них в паспорте национальностью записано «местный русский». Знал только, что поселок у океана и люди живут там безвылазно лет двести, а может, четыреста.

На месте рассказали, что пятьсот. Вроде как первыми явились новгородцы, бежавшие от вертикали власти Ивана Грозного. К ним присоединились казаки, плывшие от Якутска на разведку. Часть их как поняла, что конец земли, придется идти обратно, так плюнула и осталась. Первопроходцы женились на якутских, эвенских и эвенкийских женщинах и обратили их в православную веру, возвели храм.

Когда Наибуллах заглянул в него, не сразу понял, что это церковь — пустой сарай и вместо иконостаса приколота бумажная икона. Ему объяснили: деревянные образа прибивали на кресты умершим — ложился ты, а над тобой оставался святой, Спас или Богоматерь. Когда красные углы иссякли, пришлось брать из храма.

Наибуллаха поразило, что в Русском Устье помнили, что такое святки, и ходили к соседям колядовать. Действо обзывали «машкерады пришли». Правда, колядок не пели — надевали маски и танцевали. И не пили — вообще никогда.

Наибуллах недоумевал — вроде русские, а выглядят как

чукчи. Потом привык. Ему понравилась помогавшая пристроить фрукты девушка, он женился и осел в Устье навек.

Пришельца учили ставить невод, различать путь в тундре. С первым еще ничего, а с ориентированием беда. Охотники смеялись, но так и не смогли растолковать, как определяют дорогу. «За этим бугром еще один, а справа протока. Там куст торчит, чуть влево наклонился». — «А зимой как?» — спрашивал Наибуллах. «Ну, куст заметает, а что, тебе протоки мало?»

На деревню смотрело зеркало тундры, с капиллярной сеткой проток. Зимой бесстрастное, летом чуть человечнее, с ржаво-охряными лишайниками. Когда погода замирала, Наибуллах охотился недалеко от деревни. Никто из русскоустьинцев не бил зверя, разве песца, сдавали шкуры. Разъезжающий с ружьем человек вызывал уважение.

Вокруг Устья он уже не плутал, но однажды все-таки прокололся. Тихо и страшно поднялся ветер — сначала низовой, затем тишина и порыв, сбивающий с ног, снег. Разыскивая дома, Наибуллах уронил снегоход и едва выбрался из-под него.

Перед тем как упасть на колени, он вспомнил, что местные в пургу вкапывали нарты носом кверху, заслоняясь от ветра, обкладывались собаками и дремали, не шевелясь и не тратя сил. Он плакал оттого, что погибал на чужой земле, своя бы спасла.

Наибуллаха откопали у околицы. Он лежал лицом в руки, припорошенный, живой и почти не обмороженный. Ладоней от лица, впрочем, не отлепили.

Через несколько дней он ожил, заговорил и даже вышел на улицу. Все радовались, кроме жены. Она поняла, что Наибуллах не чувствует земли, по которой ходит, — хотя, нет, ног не отморозил. Ей предстояло выбрать — улететь с ним или остаться.

Когда ехали на снегоходе в аэропорт, Наибуллах глядел в спину впередисидящему. Иногда резко оглядывался. Тундра молчала и не двигалась — и он тоже молчал. Белый цвет разжал объятья и отпустил на юг к пахнущим после ливня скалам и доннику, бессмертнику, анису.

Историю торговца фруктами я услышал в Русском Устье. Я летел, чтобы посмотреть на самую северную русскую деревню, а выяснилось, что отношения этого селения с миром — аллегория беды любого бизнеса, выросшего вдали от города.

Наука не знала, кто первым пришел на ледяной холм Станчик — версию о новгородцах и казаках Дежнева историки не подтверждали. С другой стороны, мало кто из ученых посещал здешние места. 1218 километров на самолете на северо-восток от Якутска, через Верхоянский хребет, и еще сотню на снегоходе или

лодке — не ближний свет.

Откуда явились устьинцы — бог весть. Фамилии русские, церковь осталась, вера мутировала. За четыреста лет библейское предание, передававшееся изустно, звучало так:

«Сперва никого не было, ни людей, никого, был только дух на небесах, и от этого духа основался человек, и он там жил, на небесах. Он подумал, этот человек: должна ведь быть земля. Он посмотрел вниз — а там море — и увидел: чего-то чернеет одно место. Вот он к нему приблизился и увидел: гагара на море плавает. Стал он ему говорить (он тоже, этот гагара, как святой): “А ты знаешь, где земля лежит?” — “Я думаю, внутри есть, очень далеко”, — отвечает гагара. “Как-нибудь не мог бы ты достать земли?” — спрашивает человек. Гагара нырнул, и долго его не было, наконец выплыл — пустой. “Есть земля, но достать сил не хватило”. Тогда дух прибавил ему силы — и вынес гагара землю на себе. А дух взял ту землю и дунул по всему свету. Где упало больше, там стали горы, курганы, где меньше — суша, а море морем и осталось».

Коллега Дмитрий Соколов-Митрич, который записал это переложение у старика, живущего в заимке в стороне от людей, рассказал, что в Русском Устье есть два предпринимателя, которые ловят редкую рыбу — омуля, чира, муксуна, нельму — и продают едва не на новосибирские комбинаты. У них вроде грандиозные планы, и все рыбаки работают на них.

Эти двое, Сергей Суздалов и Алексей Киселев, обещали встретить нас в Чокурдахе на «Ниве» с двухметровыми колесами, пригодной для езды по заболоченной тундре. Однако, у аэропорта «Нивы» не нашлось.

Местные сказали, в Устье что-то стряслось и они уехали часом ранее. Мы заселились в общежитие «Северяночка» и принялись существовать. Снизу глухо ругались якуты, фотограф безрадостно чистил объектив клизмой. За окном, едва взойдя, валилось солнце и, несмотря на –42, шлялись дети.

Киселев и Суздалов возникли среди тундры на снегоходах. «Нива» понадобилась больному, которого предстояло везти в больницу к хирургам-киргизам. (Никто из мединститута не захотел в Чокурдах. Раньше здесь бродили геологические партии, а теперь пустота и рейс раз в неделю.)

Киселев оказался низеньким, с виду совершенный якут. Суздалов необъятный, редкоусый, с застывшим глазом — на охоте попали дробиной. Рассказали новейшую историю. В 70–80-е Устье опекали как партийный санаторий — в магазине продавались модная одежда, телевизоры, прилетали черешня из Ферганы, виноград из Сухуми, картофель из Архангельска. Рыбу сдавали на

рыбозавод. Советская власть не жалела денег на северный завоз и вывоз — принимала 1000 тонн в год самолетами.

Однако быт застрял в XVI веке. Топили нефтью, но ее вечно не хватало и не хватает. Поэтому каждую весну Устье садится на берег и шепчет слова — то ли молитву, то ли заговор. Река приносит деревья с подточенных берегов, и люди цепляют их баграми.

Иногда бревна сбиваются в огромный шевелящийся лоскут и плывут по реке. Люди называют это Божий плот.

Ловят тоже по-старому — неводом. Рыба нагуливается в верховьях Индигирки, потом идет вниз. Двое в моторке втыкают в дно колья, на которых держится невод, прочие бредут берегом и вытаскивают сети с попавшими в них стаями.

Киселев сказал: «У нас хорошие рыбаки, много ояви». Я переспросил. Выяснилось, в Устье родители переселяют в детей души умерших, славных добрым нравом и мастерством в каком-либо деле. Называется переселенный ояви.

Устье — горстка домов среди если не пустоты, то недостаточности — тепла, существ, растений, людей. Каждый дом с мистической историей, у каждой семьи родственник-ояви. Переселенцы отличаются по тому, как их величают. «Ефим Чикачев ояви Прохор» — значит, в Ефима вселился дед Прохор, великий рыбак и хороший семьянин. Чтобы умерший вернулся ояви, в гробу прорезают дырку для души…

Бамс! Киселев уронил чашку — не разбилась — поднял, вернул на скатерть и стал рассказывать, что власть поддерживает Устье все скромнее.

Летняя навигация — две недели. Пароход «Механик Кулибин» швартуется у ледника, где хранят рыбу, берет 250 тонн на полмиллиона долларов и отваливает. Суздалов жаловался, что могут сдавать вдвое больше, но квота не пускает.

Суздалов с Киселевым думали о заводе, но посчитали, что нерентабельно — перевозка рыбы до самолета стоит 50–60 рублей за килограмм. Срок хранения рыбы холодного копчения, годящейся для консервов, исчисляется днями. Что требует частых дорогих авиарейсов. Еще идея — шоковая заморозка, чтобы рыба дожила до покупателя. Но и она не удешевляет вывоз.

Власть подарила энерговетряк, но помочь с логистикой рыбы не может, дорого. И так один год проживания гражданина в этом улусе обходится в 1000 долларов. Средний житель Якутии не сильно дешевле — около 20 000 рублей на человека.

Суздалов и Киселев страдают оттого, что Устье сидит на богатой рыбе, а их бизнес заперт географией и ключа к замку не выковать.

Устьинцы не одиноки — Якутия стонет от отсутствия круглогодичных твердых дорог. Путешествие в соседний улус — подвиг. Телевидение дает бегущие строки вроде: «Еду в Усть-Яну. Возьму попутчика. Питание по договоренности».

Мало того что дорог мало — они еще и непредсказуемо плохие. Вернувшись в Якутск, я встретил предпринимателя, чей бизнес едва не умер из-за ливня.

Затяжные дожди сентября 2006 года размыли глину и открыли тайный позор федеральной трассы «Лена». Оказалось, никакого твердого покрытия там нет. Возвращавшиеся из отпуска водители фотографировали утонувшие в грязи автомобили. Снимки вывесили в Интернет. Очевидец писал: «На участке под названием “Мундручу” пробка из шестисот машин. Голод, отсутствие топлива, драки, стрельба. Народ вскрывает контейнеры в поисках теплой одежды. Женщина родила прямо в автобусе».

Пока начальники высылали бульдозеры к страдальцам, Егор Макаров уговаривал себя не стреляться. А что делать, если на твоих глазах гибнет новорожденный бизнес и ты не можешь его спасти?

Макаров — путешественник, полярник, владелец ресторана, где подают леденящую кровь водку с юколой, — вложился в завод питьевой воды. Бизнес напрашивался — вода из крана в Якутии такая, что лучше не смотреть, что пьешь.

Макаров разлил первую партию — клиентам понравилось. Подписал договоры с ведомствами, отелями, офисами и послал грузовики за тарой — пластиковыми бутылями. Воздухом дорого, а посуху из Якутии выбираются только через «Лену».

Водители грузовиков доложили Макарову, что выплывут из глины через месяц. Вместе с ним проклинали небо и власть другие предприниматели. Чтобы не подвести ждущих воду, Макаров дернулся нанять вертолет, но раздумал — чтобы вывезти всю тару требовалось несколько рейсов. Макаров выбирал между позором и крахом, и выбрал позор.

Впрочем, он решил начать заново и нарисовался перед контрагентами с тем же предложением. Контрагенты сказали: «Вообще-то, это не форс-мажор, а постоянный риск. Увольте». — «Я буду возить тару загодя, — ответил Макаров. — У нас тут жить — один большой риск».

Якутии была нужна питьевая вода, а связи Макарова сильны — ему дали шанс. «Чистая вода» взлетела — в буквальном смысле. Ее заказывают из отдаленных улусов, и бутыли трясутся в переднем отсеке Ан-24 рядом с ящиками мандаринов.

Останемся на дребезжащем птеродактиле и полетим в Усть-Янский улус. Здесь живет еще одна порожденная географией проблема, мешающая делать бизнес. Улус этот не край земли, как Устье, но тем лучше — проблема существенна для всей страны, не только для Якутии.

Вдоль реки с высокими берегами ползет караван. Вездеходы тащат в кузовах кривые и вымазанные в глине бревна. Иногда поезд тормозит и разбивает лагерь среди мхов. Небритые мужчины садятся в лодки и плывут вдоль берега, осматривая песчаные откосы.

Стоит им заметить торчащее кривое бревно, как они возбужденно машут руками и причаливают. Дальше действуют по обстоятельствам — или подбираются на лодке и выкапывают бревно из откоса, или спускаются с берега по веревке с лопатой наперевес.

Килограмм бревен стоит 200 долларов, потому что на самом деле это не бревна, а бивни мамонтов. Туча праслонов полегла здесь, в Якутии, поэтому где как не в тундре слоняться мужчинам в поисках мечты — кладбища с россыпью бивней.

Но кладбище встречается раз в полвека, а одинокие бивни легче обнаружить в почве, подточенной рекой. И вездеходы ковыляют дальше вдоль русла. Кузовы набиты костью, консервы съедены, на носу осень. Процессия сворачивает к точке, откуда ее заберет вертолет.

Вдруг водитель замечает в тундре движение. Кто-то приближается. То ли грузовик, то ли джип. Машина закладывает такие виражи, что ясно — водитель нетрезв.

Вездеходы совещаются по рации и заряжают карабины. У каждого мелькает надежда: а может, все-таки нет? Но вариантов ничтожно мало. Из перерезавшего дорогу уазика сыпятся враги.

Начинается опостылевший разговор. «Вы на нашей земле, ищете, значит, кость и на ней хотите наварить. А нам?» — «Ну, вы не ищете — а могли бы». — «Какая тебе разница, могли или нет, наша земля и все». — «И что?» — «Бивень давай». — «Что делать с ним будешь?» — «Давай бивень, ты же хочешь домой вернуться?» — «Ты, наверное, тоже». — «Я таких, как ты, много закопал». — «А мы таких, как вы, тоже закапывали». — «А нас тут больше». Враг рукой обводит тундру.

«Верю», — улыбается главный. Он промышляет бивень не первый год и знает, что власти в ближнем поселке нет. Есть, допустим, пьяненький участковый. Все. Техас без шерифов. И что? Зря готовились, копили, обнадеживали фирмы, которые режут из бивня статуэтки, шары для бильярда и другую туфту? Будь

проклят этот бизнес двадцать пять раз, но что мы, геологи, умеем, если не искать сокровища?

В голове у главного вертится нежная мелодия, и он думает, как красиво умереть с такой музыкой от пули бухого якута. Некстати вспоминаются дети. Стоп, говорит он, ты не трагедию ставишь, и никто не узнает о гибели твоей суровой души, если ты не сломаешь вот того, с перебитым носом. Улыбайся, улыбайся.

Врагам не улыбается возиться с продажей и вывозом бивня, а деньги на продолжение банкета нужны здесь и сейчас. Геологи могут прострелить им колеса, и тогда придется брести до жилья и жрать ягель. А вот вездеходу гусеницы не прострелишь. Правда, можно получить не в гусеницу, а в топливный бак.

Все, черт возьми, как-то амбивалентно. Оппоненты пьяны, а нетрезвые коренные народы склонны к алогичным поступкам. Разговор висит на флажке драки.

Наконец враги прогибаются: «Ты купишь у нас кость, и мы вас не видели». Вскипает торг. Издержки на упырей заложены в бизнес-модель экспедиции, но мужчины притворяются, что бритоголовые вгоняют их в нищету, и отчаянно играют на понижение.

Наконец стороны фиксируют цену, вершат транзакцию и разбредаются. Искатели бивней прячут карабины, закуривают. Прикидывают, что до точки отскока упырей встретить не должны. Выбирают ресторан, где отметят конец сталкинга.

Вездеходы ковыляют дальше. Водитель стряхивает пепел в банку из-под рыбных консервов и щурится от ночного солнца.

Через полчаса их догоняют уазики. Все, кроме водителя, хватают карабины и передергивают затворы. Главный сплевывает и целится сквозь иллюминатор в чей-то прыгающий полушубок.

Остановка в пустыне. Водитель орет, чего надо. Местные отвечают, что денег мало, и вымогают бонус в виде спирта. Главный морщится, отворачивается и кивает. В уазик летит канистра — те ржут и исчезают.

Экспедиция не спрячет оружие, пока не бросит бивень в вертолет.

Директора компании, с которой почти каждый год происходят такие истории, зовут Валерий Кривошапкин. Офис с табличкой «Геос» размещается в сараеобразном строении на окраине Якутска. Мы пробрались через сложенную в сенях добычу, гараж снегоходов и лодок и сели за деревянный стол. Кривошапкин принес пощупать бивень — желтый, с трещинами, если постучать, глухо гудит.

Кривошапкин не геолог. Он полярный летчик, славившийся тем, что даже в лютый мороз не брызгал стекло

антиобледенительной жидкостью. «Меня в Черском не поймут, — разъяснял он штурману. — Им пить нечего, водку не возят, я же не могу пустым прилететь».

Двадцать лет назад ему подфартило — мир отказался от торговли слоновой костью. За бивнем началась охота, и последние годы «Геос» выкапывал минимум три тонны. Бизнес этот сложен не из-за природных рисков — хотя как-то коллегу на Ляховских островах съел белый медведь. Проблема в другом — как отбиваться от аборигенов, если ты заперт непогодой в селении, где власти нет. «Представляешь, запуржило, ничего не летает, ты сидишь с грузом в гостинице, — рассказывал Кривошапкин. — Местным делать нечего, они киряют, а как кирнут — по стеночке, по стеночке, знакомиться, кто да что. Начинается поножовщина и другая красота».

Странная вещь. В той же стране люди ломают голову, как продвигать телевизоры, защищать информацию в облаке[6], строить карьеру так, чтобы попасть в пятьдесят самых инновационных компаний по версии журнала Fast Company, вкладывать деньги, чтобы паевой инвестиционный фонд их не просадил и не пришлось записываться на курсы игры на бирже.

И здесь же люди живут первобытно и лишены не то что социальных лифтов — просто возможности что-то предпринимать.

То же самое, что в Якутии, я видел в Приморском крае, Томской, Архангельской областях, в Коми.

В XVII веке купец, не успевший отправить товары на север зимой, не попадал в навигацию и его издержки вырастали вдвое. За четыреста лет инфраструктура изменилась слабо. Ни Почта России, ни Сбербанк, ни Интернет разрыв не зашивают.

Вместо того чтобы меняться, страна живет по модели, надиктованной безумным отношением СССР к людям, — удерживать необжитые территории, пренебрегая надеждами граждан селиться в более пригодных для жизни местах. Деньги на освоение этих территорий кончились, когда инфраструктура только начала тянуть щупальца на север, и люди застряли в глуши.

Перед командировкой в Якутию я изучал, как рефлексирует малый бизнес, описывая свои проблемы, и встретил любопытную гипотезу. Ее автор Чурюмов, директор Центра мобилизационного консалтинга, писал: «Экстремальная ситуация — это мощный стимул для развития»[7]. Идея Чурюмова совпадала с известной точкой зрения профессоров швейцарской бизнес-школы IMD и других консультантов.

Я решил проверить, насколько экстрим развивает фантазию и изворотливость предпринимателей. Опрос коллег, которые давно изучают русский бизнес, дал три точки стресса: география (отсутствие инфраструктуры), отношения с государством (от юридических до личных) и менталитет (низкое качество труда). К ним я прибавил риски бизнесменов, которые стали собственниками предприятий, чьи условия и структуры производства надиктованы советской властью, и изменить их нельзя.

Улетая из Якутии, я закрыл первый пункт: отсутствие инфраструктуры разрывает связи и предпринимательский дух выжигается в состоянии зерна. Дотировать бизнес на окраинах империи, как США — предпринимателей с Аляски, Россия не считает нужным.

Русское Устье попало в эту ловушку, застыв, как насекомое во льду. Первопроходцы сдали детям усталость от нескончаемого похода по земле без свойств, и теперь их потомки не хотят возвращаться — но и действовать на заброшенной окраине страны не могут.

Мы улетали вечером. Гаснущее синее небо, вечер, огни летного поля. Продолговатое облако, кресты винтов. Фигурки у трапа, собака с хвостом-запятой, ангары и диспетчерская. Тишина, огни полосы, инородцем желтая луна.

За 1000 километров до Якутска под крылом не засветилось ни огонька.

Глава II. Нокаут тени

Чиновники отнимают бизнес у предпринимателей — те продают свои заводы-пароходы и исчезают. Новые собственники управляют компаниями неумело. Увеличивается разрыв между быдлом и ворами из знати. Экономический спад приводит к бунту против правительства.

Знакомая картина? Задолго до путинского десятилетия ее описала Айн Рэнд в бестселлере «Атлант расправил плечи»[8]. В его финале бизнесмены возвращаются из гор, где пережидали хаос, и захватывают власть. Возможен ли этот сценарий в России, где в тюрьмах сидят тысячи предпринимателей, а сотни тысяч на воле терпят поборы «контролирующих органов»? Вполне — если найдется человек, который, как директор железнодорожных линий Дэгни Таггарт из «Атланта», не сбежит, а вступится за бизнес и сотрудников. Олигарх вряд ли сможет стать такой фигурой, а обычный предприниматель, отстоявший свое дело, — очень даже.

Из разболтанного крана сочится струйка. Руки в ржавой мойке — одна, черная по запястья, отдраивает другую, в такой же густой мази. Не выходит. Газетой тоже.

Соседи колотят в дверь и просят мыло. Страж приносит кусок хозяйственного, такого твердого, что, кажется, оно видело декабристов. Задержанная смотрит на руки — два часа назад они сияли чистотой, а для снятия отпечатков погрузились в черное. Ее замазали, и она преступница.

Перед этим был арест — ее доставили к следователю по фамилии Васильков, и сначала задержанная спрашивала о чем-то, но следователь отвечал так, что она поняла: с таким же успехом можно говорить с лампой на столе. Потом она возьмет ручку и запишет, что все слова и обстоятельства после попадания человека в наручники работают на то, чтобы он чувствовал себя негодяем.

Но это позже, а пока арестантка по имени Яна Яковлева старается не плакать. Ее везут к судье.

Коридоры, бледный свет, конвой, автозак. Перовский суд. Заметалась, куда идти — в спину подсказали прикладом.

Тусклый зал, казенное место, ожидаемо напоминающее больницу. У человека в мантии готовое решение. Незаконный оборот наркотиков, суд выбрал меру пресечения, в СИЗО. Яна безразлично слушает судью.

Она вспоминает недавний сон. Будто попала в камеру, человеческий муравейник, ее охватывает ужас, и, чтобы не сойти с ума, она начинает зарядку, разные упражнения. К ней примыкают другие люди, и то, что она теперь не одна, приносит облегчение.

Суд кончен. Яна сидит с ногами на шконке — в джемпере, спортштанах и вязаных носках. Кроме худого одеяла она закутана в полотенце, под простынями газеты, чтобы утеплить ложе снизу — в камере не закрываются окна, сквозняк.

Она вспоминает жизнь и, как всякий арестант, видит себя яснее, чем на свободе. Тюрьма убивает иллюзии.

«Детский мир»: боевая девочка требует с папы не куклу, но меч. Папа покупает. Барышня, набравшаяся во дворе таких манер, что интеллигентные родители в ужасе, летит во Францию учиться. Студентка-вечерница торопится на встречу с бизнесменом — тот зовет в фирму, которая поставляет химкомбинатам редкие компоненты.

Она не видит себя в науке и выбирает бизнес. Кивнув на предложение бизнесмена со связями в химпроме, безвылазно сидит на телефоне — обзванивает заводы, записывает нужные вещества, а потом теребит производителей, просит эти соединения. Ее «Софэкс» — расторопный посредник, который знает, какие химикаты у кого брать.

Студентка превращается в финдиректора и совладельца. Коллектив побаивается ее из-за жесткости и чтит за непреклонность. Посредник расправляет крылья и открывает мини-завод. Теперь их с основателем компании бизнес — не примитивное «купи-продай».

Яна вспоминает рай дотюремного бытия. Она готова придушить себя за беспечность. Точнее, за то, что не думала о сложном. Ее заботили простые вещи типа как больше заработать, научиться играть в теннис (компаньон подначил: «не сможешь»), съездить в Швейцарию покататься с гор на лыжах.

До 11 июля 2006 года она не размышляла об отношениях предпринимателя и власти — ей было не до того. Она снимала квартиру на Фрунзенской набережной, бегала вдоль реки к метромосту, гуляла с любимым мужчиной по Парижу.

Простые вещи ослепляют. Яна проиграла переломный момент, когда президентом избрали разведчика и чиновника, и угадайте, какие классы стали хозяевами страны. Когда я спросил Яну, неужели никто из коллег не сталкивался с угрозами со стороны силовиков, она ответила, что в химпроме царил штиль, никаких намеков.

И как глупо она села.

Партнер по бизнесу, Алексей Процкий, рассказал, что ему назначил встречу мелкий чин из службы контроля за оборотом наркотических веществ. Яна пожала плечами — может, формальность? Однако Процкий что-то почуял и призвал знакомого из ФСБ, подсадил вместо Яны — прикидываться, что финдиректор.

Чин понес хтоническую ахинею, что, мол, ему надо «кормить генералов» и вы будете работать с такой-то фирмой, а прибыль разделим. Другая его идея — поставлять в Таджикистан уксусный ангидрид (компонент для героина) — наводила на мысль, что ведомство создали люди, которые хотят оседлать наркотрафик, чтобы ширяться бесплатно.

Фээсбэшник велел хватать пришельца за руку и сажать либо посылать. Финдиректор не захотела войны и проголосовала за второй путь.

В СИЗО Яна поймет, насколько важно наносить упреждающие удары и выходить на тропу публичной войны до того, как в тебя метнули томагавк. Наркоконтролеры обиделись и, похоже, решили создать с «Софэксом» прецедент, чтобы пугать других химиков. Завели дело — медицинский эфир там фигурировал как наркотик. Предпринимателей обвинили, что семь лет они торговали эфиром без лицензии, а выручку квалифицировали как доходы от незаконной деятельности.

Летним вечером Яна выбежала из фитнес-клуба, спеша на ужин с родителями. Ее взяли под руки и, сделав комплимент «приятно приличного человека задерживать», усадили в собственную машину и велели рулить в контору. Следователь, откинувшись в кресле, штурманил.

Яне испачкали руки в грязи, снимая отпечатки, и втолкнули в камеру, где ее рук ждали кран, газеты и «декабристское» мыло.

«Физкультурница, эй, вставай, подъем!» Соседка трясет Яну. Та бормочет «спасибо» и откидывает одеяло. Заунывно скрипят пружины коек, с которых поднимаются десятки женщин. Как сомнамбулы, досыпая на ходу, они бредут вон из камеры.

Построение в коридоре, перекличка контингента в тренировочных и рейтузах. Арестантки по очереди выкрикивают фамилию и статью, по которой ждут суда. Шаг вперед: «Яковлева Яна Викторовна, двести тридцать четвертая!» И назад, в шеренгу.

Хук справа, еще, хук слева, двоечка, обман. Яна скачет по тюремному двору, боксируя с тенью. К ней прилепились несколько девушек — повторяют наклоны, шпагаты и прочую гимнастику. Так сбывается сон: Яна учит людей фитнесу.

Сокамерниц она не боится. Убийц нет — кто за наркотики,

кто за мошенничество. Целый день мелют языком, сидят, толстеют. Лишь одна выдержит ритм Яны и будет изгибаться и прыгать на прогулке еще восемь месяцев.

Яна пишет на волю: «Воскресенье — тяжелый день. Орет MTV, все ржут, кто-то пританцовывает, кто-то играет в «города», кто-то кричит громко: “Дура-а!” Сбоку гавкают, снизу шуршат пакетами, в ванной льется вода из пяти кранов. Вот в аду, наверное, так же».

И еще: «Я все время себе говорю — это игра и таковы ее декорации. Я пройду все уровни этой игры. Я вернусь, этот мир не может без меня!»

Привыкшая всех строить, безмозглая идеалистка. Верит в справедливый суд и оправдательный приговор.

Это еще что. Она не жалеет, что могла оборвать дело до суда и не воспользовалась шансом.

На нее вышел некто, отрекомендовавшийся генералом, и предложил закрыть дело. Цена — миллион долларов. Недолго думая, Яна послала коррупционера туда же, куда наркополицию.

Она не знала, как причудливо завьется история. Ее знакомая будет искать способ вытащить мужа-предпринимателя из СИЗО, и ей позвонит тот же персонаж. Знакомая продаст квартиру и уплатит миллион. Генерал возьмет деньги и исчезнет.

Вечер, на воле праздник. Воля дарит зэчкам треск своих фейерверков. Сегодня на прогулке Яна боксировала с тенью и думала, что образ такого боя, может, и затаскан, но отражает ее историю. Она не знает, кто из высших чинов санкционировал их с Процким посадку, а исполнители серы и неуловимы, один следователь меняет другого.

Она вновь над бумагой — пишет любимому мужчине, в какие лотки стиральной машины сыпать порошок и что из мебели выбрать для спальни, вспоминает ужин в Санкт-Морице и утра на даче. Ей отвечают скупо, и Яна предчувствует расставание.

Яна напечатает эти послания в книге «Неэлектронные письма». Правозащитник Людмила Алексеева по кличке Бабушка в предисловии скажет, что «Письма» — чтение о любви, обязательное для взрослых и детей.

А на свободе — переполох. Родители видят, что адвокаты защищают вяло. Ищут новых. Однажды в автозаке, везущем на очередное заседание суда, Яна узнает в соседе Процкого и с ужасом видит, как тот сгорбился и сник. Процкий рад ее видеть. Пока автозак кружит по городу, они разговаривают и Яне кажется, что ей удалось его ободрить.

Яна слушает сокамерниц, и ей плохо от хора униженных и растоптанных. Сидит владелица турагентства, которую

шантажировали статьей за мошенничество — она поддалась и стала платить. С нее требовали все больше и больше, и в конце концов она не нашла денег. Посадили. Она смирилась и теперь высчитывает, успеет ли родить после окончания срока.

Другая — бухгалтер, села вместо сбежавшего собственника. Попалась под руку, и ей влепили восемь лет. А еще строители, риелторы, торговцы — люди, которых изолировали, чтобы не мешали отбирать деньги или бизнес. Все сидят по проклятым статьям «Мошенничество», «Легализация доходов» и «Незаконная предпринимательская деятельность». Глядя на них, Яна почти теряет надежду.

Она пишет: «Дали еще три месяца ареста. Опять продлили. Кажется, этому нет конца. Все, что было, уже забывается. Иногда говорю себе — я, Яна Яковлева, финансовый директор».

А потом на волю: «К чему мы идем? Я думала, к капитализму, в котором правила для всех едины. Только я не учла, что менталитет у советского человека не изменился и что честно работающих меньшинство, а большинство не рассталось с мыслью о халяве».

Под халявой она разумеет профессию чиновника — умение с помощью полномочий «отжать» деньги у граждан. Бизнесменам особенно тяжело — в последнюю пятилетку их подвергали продразверстке и репрессиям. Правозащитники из Хельсинкской группы подсчитали: за решеткой сидят триста тысяч предпринимателей. Самая скромная оценка взяток, которыми их компании смазывают правоохранительный механизм, чтобы тот не разрушил бизнес-процессы, — пять миллиардов долларов в год.

Яна изучает поршни и подшипники этого механизма. На знакомство с делом ее конвоирует ОМОН. Громилы жалуются, что деградируют — «нет боевых заданий, возим таких, как ты, или шугаем митинги». Грозятся, что слиняют в частные детективы, и угощают зэчку сырниками.

Дети, думает Яна, не наигрались в войнушку. Следователи — другие. Суд верит их доказательствам и оправдывает меньше процента подозреваемых. Они не самые образованные и успешные, зато умеют лавировать между взятками за развал и планом раскрываемости.

Так Васильков и другие — негодяи? Нет, думает Яна, установку «коммерс, сука, наживается, разводи по полной» формулируют не они. Когда она выйдет, прочтет запись конференции, которую проводили милицейские генералы. Генералы утверждали, что в кризис число экономических преступлений увеличится, т. к. предприниматели начнут

накалывать трудящихся. В переводе: «даем санкцию трясти еще сильнее». Плевать, что президент назвал бизнес «локомотивом выхода из кризиса» и бла-бла-бла. Бутафория.

Ключевое слово — санкция. Генералы позволяют подчиненным мучить людей. Психолог Филипп Зимбардо в знаменитом Стенфордском тюремном эксперименте показал, что если человеку дать санкцию на насилие и снять ответственность за последствия — он перестает думать и тиранит ближнего.

Эксперимент выглядел так: группу студентов разбили на две части — арестантов и надсмотрщиков — и предложили сыграть в тюрьму. Правил почти никаких — надсмотрщикам запретили бить зэков, но призвали угнетать их индивидуальность. Надсмотрщики так вошли во вкус, что эксперимент пришлось свернуть. Арестантов заставляли чистить сортир голыми руками, стравливали. Они получили нервный срыв.

Зимбардо прекратил спектакль, когда студентка Кристина Маслач, зашедшая побеседовать с испытуемыми, ужаснулась и спросила — этичны ли подобные эксперименты? Ей единственной пришел в голову этот вопрос — другие играли.

Коллега Зимбардо, Стэнли Милграм, провел другой известный эксперимент. Он хотел выяснить, что заставило немцев повиноваться Гитлеру и уничтожать миллионы невинных людей. Милграм набрал обывателей и поставил примитивную задачу: испытуемый мог наказывать незнакомого человека ударом тока — за ошибку в невыученных словах из данного им текста.

Большинство людей отключало нравственные предохранители, когда авторитетный начальник разрешал им бить жертву током. Домохозяйки, клерки и бизнесмены лупили ближних за ошибки, им приказали. Некоторые мучились, нопродолжали мучить. Останавливались они, когда актеры, изображавшие жертв, кричали слишком громко и неприятно.

Итак, генералы действуют в согласии с человеческой природой, и их подчиненные вполне порядочные люди. Яна рисует цепочку: власть дала силовикам квоту на насилие, те спустили ее исполнителям; предприниматели — жертвы. Звеньям не выгодно взаимодействовать.

Рисунок навевает тоску. Яна видит себя букашкой, машущей рядом с такими же насекомыми лапками в тюремном дворе. Она готова к тому, что Перовский тюремный эксперимент приведет к сроку и мордобой с тенью закончится ее, Яны, нокаутом. Но если я выйду, пишет она, если я выйду, начну бороться, потому что знаю, что права.

Дура и идеалистка, как и сказано. Но вдруг со свободы стучится благая весть.

Отец нанимает адвоката, который защищал ветеринаров, коловших животным наркоз — и севших за это. К адвокату примыкает политтехнолог, который привлекает внимание прессы к «делу химиков» (слогану — твердая пятерка за аллюзию с «делом врачей»).

Следующий шаг — демонстрация. Удается сагитировать студентов химфака выйти к памятнику Пушкину. Туда же прилетают химики из Новосибирска, отказавшиеся платить наркополиции — история приобретает больший масштаб, чем частная беда «Софэкса».

Правозащитница Алексеева возвышает голос за Яну. Ее вызывает глава наркополиции Черкесов — тот самый, который будучи молодым прокурором завел последнее в истории СССР дело по статье «Антисоветская агитация». Поговорив о том о сем, он горячо убеждает Алексееву не вступаться за торгашей из «Софэкса». Бабушка видала много гэбистов, поэтому вежливо кивает, но продолжает создавать шум вокруг химиков.

Новый год. Женская камера безумствует, рядится в индийских танцовщиц и гейш. Пьет за освобождение и мужчин, пляшет до упаду. Яна скачет со всеми. После карнавала соседка храпит так, что изо рта вылетают вставные зубы и исполняют степ на полу.

Вдруг карнавал обрывается. Побудка, перекличка, уборка камеры. За Яной приходят. Она думает, что везут знакомиться с делом — здравствуйте, омоновские сырники.

Однако, нет. Автозак колесит по городу, развозит злодеев в суды. Выбрасывает подозреваемую Яковлеву в Перово. Яна видит странное — родителей, адвокатов, друзей. Нервные, выдавливают улыбки.

Возникает судья и скучным голосом докладывает, что Яне меняют меру пресечения и освобождают. Ее выводят из клетки. Клацают ключи, лязгает дверь. Процедура занимает несколько минут.

Яна в вате, ничего не ощущает. Свои окружают, тормошат и целуют, а она как в аквариуме.

Ей рассказывают: гражданская реакция совпала с постановлением, в котором прекурсоры (вещества, из которых синтезируют наркотики) больше не приравниваются к наркотикам. Сажать Яну не за что. Вскоре выпустят и Процкого.

Месяц Яна, подобно космонавту после станции, вспоминает, как жить на Земле. Очнувшись, она бегает с подругой по

набережной, учит итальянский, завтракает в «Кофемании» и ходит по дому в штанах с надписью Kitty на попе.

Компания осталась на плаву, и у нее есть время не только на зарабатывание денег, но и на борьбу. Яна регистрирует движение «Бизнес Солидарность» и сайт kapitalisty.ru. Цель — помогать попавшим в беду советом и именем. Идеал — объединить предпринимателей как страту, изменить формулировки законов, манипулируя которыми шантажируют бизнесменов.

Яна метит не в тень, а в то, что загораживает свет. Тень бессущностна, она лишь недостаток солнца.

«Дело химиков» гремит, и Яна докладывает на круглых столах о проблемах предпринимательства, знакомится с депутатами, «Единой Россией» и другими политиками. Ее начинают находить страдальцы — производитель телекоммуникационной аппаратуры из Владимира отбивается от налоговиков, мурманский консультант воюет с прокуратурой.

Прежде чем защищать героев, Яна проверяет их — если ошибешься, клеймо товарища прохиндеев отмыть будет трудно. Она записывается на курсы стрельбы, тренирует глаз и руку. Ей вредно мазать.

Правда, есть вещь, которая не то чтобы беспокоит — скорее, подтверждает ожидания; но все равно обидно: никто из бизнесменов не готов поддерживать ее делом.

Вроде понятно — люди решают проблемы, им не до борьбы. Но почему никто не скажет: «Яна, а давайте сделаем партию, которая отстаивает интересы бизнеса». Или: «Я бы вступил в такую партию». Да хотя бы: «Я готов отчислять деньги, чтобы помочь изменить отношение к предпринимателям».

Я тоже не мог уяснить, почему бизнесмены терпят издевательства и не берут вилы, — пока Яна не позвала на встречу с жалобщиком.

Офис «Софэкса» скучает среди пустынной промзоны, в строительном институте, окруженном заводами, которые напроектировали его инженеры. Никаких опенспейсов, стекла и металла бизнес-центров. Пустынный холл, не знавший ремонта, одинокий автомат, изрыгающий пепси, обездвиженный лифт. «У вас “Софэкс” сидит?» — «Не сидит, а размещается», — поправляет охранник. Он в курсе.

Иду по лестнице мимо пыльных рам, дерматиновых и железных дверей, где пластиковые окна, турагентство и неопределенных свойств фирма с английским названием. Салют, девяностые, с нищетой, сжавшей институты в полэтажа — остальное сдано арендаторам.

Дежавю крепнет на пятом этаже. Вокруг нет кафе, и потому всякий вошедший к «Софэксу» знает, чем обедали химики. Слева от входа кухня со скамьями, клеенчатыми овалами под посуду и шкафом из крытого дешевым лаком дерева — всякий сотрудник держит тарелку и кружку.

В прихожей черно-белая фотография: девушка в сандалиях спешит по переулку, прижимая к груди книги и стараясь смотреть перед собой, потому что ее разглядывают, встречая цоканьем языка, набриолиненные мужчины в костюмах. Яна купила ее в IKEA, не зная, что это известный снимок Рут Оркин «Американка в Италии».

У Яны приемный день. Сначала явился кондитер — жертва рейдера, отдавшая малознакомому человеку полбизнеса за вложенные инвестиции и получившая внезапное требование вернуть эти деньги. Теперь ожидается предприниматель, освободившийся по пролоббированным «Бизнес Солидарностью» поправкам, запрещающим бросать людей в изоляторы по подозрению в экономических преступлениях.

Гость задерживается, и мы жуем «трюфели», оставленные кондитером. Кабинет Яны разрушает образ жестоковыйного рыцаря стремительнее, чем штаны с Kitty. Подоконники и стол забросаны сувенирами, игрушками, — ослы, кабан, медсестра-негритянка со шприцем. Унылый фикус, над ним табличка с гербом ФСБ, на шкафу фарфоровый козерог, кукла, фото Процкого и родителей.

«А нам хватит стульев?» Яна распахивает дверь к бухгалтерам, хватает стул и несет в кабинет.

Через минуту входят двое. Яна усаживает их и тоном врача спрашивает: «Так, ну что с вами случилось?» Те переглядываются, сбивчиво объясняют, что они муж и жена — он начинал бизнес, посажен в СИЗО по обвинению в легализации доходов; она сумела помочь ему изменить меру пресечения на подписку о невыезде.

Я н а. Давайте по порядку. Только не мутно, а то сразу будет видно, где жухаете.

В а д и м. Да, конечно. У нас сеть салонов мобильной связи, ну таких небольших, поменьше «Евросети», знаете, при супермаркетах. На витрине телефоны и один продавец. Работали только в Москве. Потом еще занялись автоматами по приему платежей — тоже в супермаркетах. Никогда никого не трогали, со всеми старались договариваться. И вот сижу на работе, час дня, заходит человек, улыбается — «я из милиции». Думаю, может, шутит. И вдруг к нам врывается группа человек пятьдесят, соброvцы, следаки, убэповцы. Весь офис выстроили по стенке.

Меня в наручники и в здание их.

Я н а. Какие версии, кто их мог натравить?

В а д и м. Да мы сами не знаем. Если дело в недвижимости, то рейдеры объявились бы. Есть версия… (Путано объясняет, что, возможно, удар направлен на бизнес брата.) Так вот, отвезли в здание УБЭПа, во вторник дело было, держали допоздна. Из кассы пропало девять миллионов денег, а в протокол записали, что забрали только десять — двадцать процентов от этой суммы.

Я н а. Так часто бывает. Но если приехали семь следаков, убэповцы — значит, был заказ и на момент ареста дело уже склеили.

И р и н а. Четыре следователя поменялось.

Я н а. Точно дело заказное, раз четверо поменялось, на какого-нибудь младшего и пьяного все повесят, если что. А вы как работали?

В а д и м. Сначала мы строго по закону! Выручку из автоматов принимала инкассация. Как-то раз нам позвонили из супермаркета и говорят: пришли другие владельцы автоматов, предлагают пятнадцать тысяч рублей в месяц плюс годовой бонус; так что платите столько или демонтируйте ваш автомат. Мы начали считать и не поняли, на чем конкуренты зарабатывают, раз готовы платить больше нас. Потом выяснилось, что вместо инкассации люди сгружают нал в мешок и везут в конторы, которые занимаются обналичкой. За то, что ты привез им нал, они тебе платят два-четыре процента от суммы — вот они и смогли сетям предложить пятнадцать тысяч рублей в месяц, а мы нет. И тогда мы пошли на эту схему. Представьте, мы развивали бизнес восемь лет, и что, все продавать и уходить?

Я н а. Может, вас обнальщики и сдали? Их, наверное, припугнули — и они сдали. Ну, очень похоже.

В а д и м. Вот вы встречаетесь с депутатами, еще кем-то. Правильно я чувствую, что Медведев ментов задвигает?

Я н а. Есть такие движения, но наверху все противоречиво.

В а д и м. Знаете, они хуже бандитов девяностых, у тех хотя бы действовали договоренности. Ты платил кому-то, и тебя не трогали. А эти разденут, деньги высосут, вообще голый останешься. Знаете, в тюрьме все меняется. На свободе ты думаешь: не хочешь и на день туда, а когда попадаешь, от тоски и трем годам рад.

Я н а. Бывает. У нас одна радовалась, что десять лет дали, хоть какая-то определенность.

Вадим молчит, Ирина с Яной тоже, а я записываю: типичный предприниматель — это вовсе не похожая на героев «Атланта»

Яна с ее боксом и не герои журнала, где я работал, а крошечный, прибитый и пуганый человек.

Вадим — нервно хватается за телефон, когда звонят. Он вел дела вбелую, не совал нос куда не следует. Хотел оставить на плаву бизнес, которому отдал столько сил, согласился обходить закон, чтобы угнаться за конкурентами. Его бросили в СИЗО, избили, прессанули.

И вот он вышел. Вместо того чтобы возмутиться и встать во весь рост, вжал голову в плечи. Смотрит на жену с благодарностью, а ей хочется, чтобы побыстрее все это кончилось, потому что довели, был срыв и не один, и нервный платок в руках.

«Закошмарили коммерсов», короче, те не знают, куда метаться и к кому бросаться.

Бывшие бандиты перекочевали в милицию, прокуратуру, суд, ФСБ и дерут с предпринимателей ренту. Государство отворачивается — особенно в столицах и крупных городах, где сливки жирнее. Налоги оно оставляет себе, а мзду дарит опричникам.

Брошенные в террариум мыши молчат, когда мимо, сканируя мир, ползет гад — надеятся, что в глаза взглянет не им. Отцы нации знают о гибкости человеческой природы и поощряют эту версию естественного отбора. Историки твердят, что она приводит к деградации и взаимоистреблению, но кто их, очкариков, слушает.

Я н а. Так, с обвинением понятно. Расскажите, как вымогали взятки.

В а д и м. Угрожали арестовать Ирину и бухгалтера по двести десятой статье[9].

И р и н а. Сначала звонили, давили: «Муж вам дорог?!» Требовали денег за смену меры пресечения. Мужа в то время избили в тюрьме, я чувствовала, что он подавлен, но не стала прогибаться, тянула с ответом. Они, видимо, поняли, что я не хочу платить, и вот в последние выходные декабря человек позвонил: у вас самой могут быть проблемы. Я наорала на него, бросила трубку, а сама села ждать, когда за мной придут, заберут, начала с ума сходить. А в январе через знакомых меня находит Элла…

Я н а. Знакомые — я очень люблю эту тему, когда выплывают всякие друзья старые, и ты понимаешь, что они стали проводником всякого говна.

И р и н а. Новикова повторяла все то же, но в мягкой форме. Предлагала платить миллион частями. Звонит ночью — берите

сто пятьдесят тысяч долларов, прямо сейчас, и езжайте на Кутузовский.

Я н а. Представляете: рождается девочка, хорошенькая такая, родители называют ее Эллой, а она вырастает и херак — миллион долларов вымогает!

И р и н а. У меня мама с начала года три раза лежала в больнице. Я бегаю, чувствую, что мне все страшнее. А потом поняла, что схожу с ума, не могу больше, и сдала Эллу. Взяла меченые купюры, пошла на встречу. Там ее и повязали. (Жалюзи режут солнце, клен блестит после ливня и заслоняет комнату от лучей, но они прорываются, поджигают волосы Яны, которая сидит спиной к окну, касаются плеча Вадима, слепят Ирину.)

Я н а. Значит, так — что посоветовать. Больше контактов с прессой. В интервью нельзя говорить: «Я всегда со всеми договаривался», создастся впечатление, что вы такой же взяточник. Надо так: «Дело сфабриковано для того, чтобы потом с нас вымогать взятки!» У каждого бизнесмена, между нами, рыло в пуху. В какой-то день своей жизни мы все использовали схемы на грани. Поэтому у нас становятся виноватые глаза при виде человека в форме. Но это бред, вы не обязаны краснеть, если в девяносто пятом году писались в штаны, а не в горшок!

В а д и м. Нам вменяют более серьезные статьи!

Я н а. У вас ситуация вообще дикая. Представьте, вы ехали по лесу на телеге, вам на голову свалились бандиты, ограбили и пару человек еще прирезали. Чтобы их победить, надо стать таким же сильным, как они. Ваш плюс, что о вас уже писали, суд знает, что по вашему делу проходит взятка и что судья, вынося приговор, может как бы встать на сторону потенциальных преступников. Вас таких тысячи… Нас пока тысячи! Мы как гриб, на который наступаешь, а он пыль пускает.

И р и н а. Первый канал, программа «Человек и закон» — приехали, выслушали, загорелись нашим делом. Но им кто-то позвонил и сюжет не пустили.

Я н а. Ничего, гавканье помогает — есть шанс, что впишетесь в конъюнктурную игру. В нашем деле ФСБ заинтересовалась тем, что ФСКН творит…

В а д и м. Надо действительно не терять темп и выступать, выступать!

Прощаясь, посетители застревают в дверях, желая постоять в защитном поле человека, который вылез из террариума. Яна чувствует, подходит к ним и говорит: «Запомните, главное — громче кричать и не стесняться. Упирайте на то, что дело коррупционное, о чем свидетельствуют Элла и ее шантаж. Вы

теперь вместе. Он вышел. Ты с ним. Боритесь!» Психотерапевт Яна подходит к пациентам, чтобы образовать с ними круг, и пожимает руки.

Минуту спустя она вертит айфон с ободранными гранями. «Предложи ему три года условно — он счастлив будет. Если смирится — так и дадут».

Неужели все клиенты такие? Яна повторяет: не надо думать, что все предприниматели борцы и кремни.

Я не верю и прошу познакомить с самым активным бизнесменом, который пострадал за свое частное дело. Яна поднимает бровь и листает телефонную книжку.

Исследуя дела по 174-й статье[10], она наткнулась на заметку в таганрогской газете о Викторе Денисенко. Изобретатель, первый кооператор в городе — тот, кто ждал свободу, а не кому она обрушилась на голову. В 1989 году открыл фирму, которая выпускала приставки к телефонам, дозванивающиеся до вечно занятых абонентов. Получил два десятка патентов и перепрофилировался, теперь изготавливает контроллеры для различных технологических процессов.

Денисенко — типичный интеллигент. Борода, очки, затейливый разговор, все как у одного всемирно известного таганрогского драматурга. Рохля. Так казалось следователям, когда они выбирали, кого шантажировать.

«Машина ломается там, где требуется ум», — брезгливо скажет Яна. Интеллигент оказался въедливым. Следователи предложили решить вопрос по-тихому — он не только отказался, но приготовился к защите. Шантажисты сгенерировали дело по незаконному предпринимательству (типа лицензия нужна на каждый контроллер, а не на прибор в целом) — он выступил в прессе, цитировал ГОСТ.

В Таганроге достаточная звукоизоляция, никто не расслышит вопля букашки, не Москва, чай, подумали следователи. Однако клиент направился в Федеральное агентство «Ростехрегулирование» и привез бумагу, что лицензий не надо.

Милиционеры заволновались и пять раз звонили чиновникам, которые пять раз разъяснили, что лицензии не требуются. Следователя это не остановило, и он внес в заключение пассаж, что лицензий нет. Главное, завести дело — кто его читать станет? — а клиент уже на крючке.

Денисенко барахтался и взывал к инстанциям. Еще немного — и посадка. Собственно, в этот момент ему на голову свалилась Яна.

Она передала в прессу историю изобретателя, и пресса

написала, что хотят посадить уникума. Достучалась до депутатов, и те пригласили Денисенко на круглый стол по проблемам коррупции — некоторые из них вступились за изобретателя. В итоге суд испугался и оправдал его.

Я позвонил Денисенко, когда мытарства уже кончились. Он сказал, что в Таганроге еще на пятерых предпринимателей завели сфабрикованные дела. «Если Яна учредит партию бизнесменов, вы с коллегам-страдальцами в нее вступите?» Ну, ответил Денисенко, двое из них боятся, двое какие-то вялые, еще один мутный. Вряд ли.

«А если посмотреть шире — на всю Ростовскую область, — малые предприниматели поднимутся на бой?» Я мало кого знаю в области, протянул Денисенко, но думаю, большинство напугано. Извините, проще договориться, «занести» аккуратненько, поделить прибыль — а не воевать.

Впрочем, что изобретатель. Яна читала лекцию в бизнес-школе «Сколково» — созданной по благословению президента — о том, каково быть предпринимателем в России. В школу отбирали молодых людей, которые или достигли многого, или подают надежды. Яна рассказывала, как фабрикуются дела, и ждала, что аудитория возмутится и скажет, что их поколение не хочет мириться со злом.

Сколковцы ответили: «Не наше дело сажать чиновников, лучше мы профинансируем партию, которая будет отстаивать наши интересы. И вообще, бизнес приспосабливается к условиям страны. Задача — извлечение прибыли, а не миссионерство».

После лекции поговорили без официоза. Яну подкосило: среди сколковских сливок нашлись сидельцы! Чиновники и конкуренты угрожали забрать бизнес, и они откупились. Яна еще раз спросила: вы самые лучшие, самые прогрессивные, давайте напишем план оздоровления бизнес-климата, вы же по двадцать проектов на дню рисуете — а?

Нашлось пятеро активистов, которые сели с Яной в ресторане и набросали план, обещали продолжить. Прошло полгода, но она так и не получила весточки.

Иногда Яне кажется, что она дерется не с тенью, а со стеной. «Чтобы победить, надо стать таким же сильным, как они».

Впрочем, стоп. Хочет ли Яна победить? Отмотаем пленку до суда в Таганроге. Экспериментатор Денисенко на воле, Яковлева выиграла. Круто.

А что с негодяями? Экспериментатор пошел до конца, подал к ним иск? Нет, не стал связываться, Яна не советовала. Отмотаем еще дальше — в зал Перовского суда, где освобожденную

Яковлеву обнимают родственники. Она подала встречный иск к тем, кто хотел ее законопатить? Нет. Когда я спросил, почему, она сказала: «Зачем ввязываться, врагов наживать?»

Сначала я подумал, что все мы совки, сутулящие спины, когда их окрикивает милиционер — даже те, кого судьба бросила в располагающие к драке обстоятельства. Но затем понял, что Яна действует разумно. Ее нежелание тратить силы на посадку врагов логично — она соблюдает стратегию устранения того, что заслоняет свет, не разменяваясь на добивание тени.

Яна верит психологу Зимбардо — если не давать санкции на насилие и коррупцию, все может измениться. Разговаривая с околовластной публикой, она чувствует страх: те боятся, что армия силовиков и чиновников — которым дадены санкции на сбор дани — станет неуправляемой.

Роман «Атлант расправил плечи» был написан в те годы, когда американка с картины в приемной Яны шла по Риму. Айн Рэнд сочинила утопию, как из страны, управляемой коррупционерами, исчезли яркие предприниматели. Они выстроили в горах город и дожидались, когда бездарные управленцы приведут страну к краху. Они предлагали эмигрировать директору железнодорожной компании Дэгни Таггарт, но та — как ее ни унижали чиновники, как стремительно ни иссякала вера в перемены — отказалась бросить компанию, людей. Дэгни ждала революции на посту, а не в горах.

И дождалась, вскоре грянула революция. Когда власть захотела свалить голод и безработицу на капиталистов, народ ей не поверил. Дэгни и предводитель горцев Джон Голт выступили по радио с программной речью о вреде социализма и торжестве предпринимательства.

Устраниться и ждать, когда все покатится в тартары, — очень русская идея, верно? Основатель «Евросети» Евгений Чичваркин, который очень любит книги Рэнд, был вынужден так поступить, бежав в Лондон.

Яна могла бы эмигрировать или принять пост в какой-нибудь Общественной палате и успокоиться. Вместо этого она защищает бедствующих. Как и Дэгни, она теряет веру, но продолжает сопротивляться.

Класс предпринимателей — единственный, кому есть что терять. Для сплочения им нужна фигура страдальца, невинно осужденного. Олигархи на эту роль не подходят, а вот человек, создавший бизнес с нуля, — очень даже.

Яна уклонилась от ответа, когда я спросил, хочет ли она создать партию: «Я еще не придумала форму дальнейшей деятельности». Она признает: медлить опасно — в начале XX века

бизнесмены не успели раскрутить свою партию и сгинули вместе с революцией.

А что среди них редки пассионарии — так кто сказал, что для перемен необходимо всенародное согласие? В тюрьме с Яной боксировала одна из тридцати арестанток. Неплохое соотношение, если учесть, что обиженных предпринимателей сотни тысяч. Да, они разобщены, часто им удобнее платить взятки — но аппетиты чиновников растут, как и жадность, и сценарий «Атланта» все ближе и ближе.

Яна вошла в камеру к тем, кому чиновники мешают созидать, и, как в давнем сне, тренирует их — помогает не упасть и остаться в форме. Тренирует в ожидании момента, когда цены на углеводороды упадут и власть окажется между нищими избирателями и разохотившимися коррупционерами.

О, спорт, ты — мир?

Глава III. Как платил Незнайка за свои вопросы

Граждане России плохо работают. Производительность труда в нашей отчизне — около 30 процентов от американской (40 процентов от немецкой)[11]. Что делать предпринимателям с лодырями? Самый легкий путь — мучить, следить за каждым шагом и наказывать за неверный ход мысли. Железная дисциплина компенсирует нежелание трудиться.

Ровно так действовали идеалисты, которые считали свои познания в людях глубокими, а когда у них не получалось совладать с человеческой механикой, они разочаровывались и становились диктаторами. Но кто сказал, что на диктатуре нельзя построить устойчиво растущую компанию?

Свет погас, и мы растворились в кургане. Низкий потолок и прохлада намекали: скорее склеп, чем музей. Мерцали синие огни и подсветка столов, где лежали черепки, фрагменты посуды, акинаков, украшений. Светилась карта местности с нанесенным могильником. Каменная баба, сожалея о чем-то, склонила яйцевидную голову.

Мы обошли склеп против часовой стрелки. Ощущалась сырость, и темнота глотала шаги. Дверь захлопнулась так плотно, что свет не проникал вовсе. Посередине залы зиял черный пол, но пространство подсказывало, что саркофаг должен стоять здесь — его хозяин будто отлучился ненадолго.

Когда приблизились к незаметной ширме, внутри что-то шевельнулось. «Он тут», — шепнул проводник и отдернул занавесь. На секунду показалось, что из ниши в стене дохнуло холодом.

Погребальная камера была темна, ее чуть подсвечивала бледноватая лампа. Перед нами лежало тело. Мумия с платком вместо лица, в шлеме и обмундировании. Вспомнилось, что мне говорили перед тем, как спуститься сюда: «Мы создали такой могильник, в каком хоронили воинов; посещать его необязательно, но желательно».

«Муляж!» — произнес над ухом проводник, и я вздрогнул.

Мы спустились не в Аид, а всего лишь в музей компании, которая давит подсолнечную семечку и вникает в прошлое земли, на которой стоит ее завод.

Голова сама стала как склеп, и хотелось быстрее на воздух.

Когда вышли, нам ударили в глаза серое небо и вздымающийся косой холм. Под ним меандрировала река. Чернела роща, на доске поля стояли ровно, как шахматы, яблони. Тут же сгрудились коттеджи, соединенные дорожками.

Перед тем как приехать в поселок, я рассматривал его на космоснимках — горстка домов под валом засечной черты, опоясывающей Черноземье от Малороссии до Поволжья. Курган и поселок — в левом нижнем углу образуемой ею кривой улыбки, на стыке белгородских и воронежских земель.

Выбравшись из склепа, мы смотрели на классы, где занималось «руководящее звено», комнаты, где менеджеры, сплачиваясь, пели хором под гитару и жили несколько недель, отведенных на курс. Их учили управлять людьми, стрелять из пистолета и ружья; плюс айкидо и актерское мастерство. Курсанты отвечали на вопросы четко, светясь, но в глазах дрожало напряжение. Может, им жали форменные костюмы с надписью «Эфко» — хотя утверждалось, что каждому шьют по фигуре.

Незадолго до посещения поселка я прочел письмо, полученное коллегой от бывшего сотрудника «Эфко».

Я находилась в учебном центре с целью получения некоторых неизвестных мне знаний. День начинался в 6 утра, в 6.10 нас на улице ждал преподаватель. Зарядка, пробежка 2 километра, душ, завтрак, лекции с перерывом на обед, 6 дней в неделю. В субботу мы заканчивали немного раньше, и автобус отвозил нас в Алексеевку. В рамках этого тренинга мы две ночи (подряд) после лекций ездили на завод в ночную смену, работать на конвейере, а с утра опять лекции. Все здание, в котором мы жили и учились, было набито прослушивающими и подсматривающими устройствами — психологическое давление колоссальное! Начался тренинг 1 сентября. Именно в этот день мой сын пошел в 1-й класс. Мне не разрешили его отвести. Что-нибудь еще? Спрашивайте.

Еще несколько посланий пришли на почту. В них уволенные ужасались чертам компании — нулевой ценности человека, поощрению доносов, кумовству, «психологическим экспериментам над людьми».

Впрочем, это ни о чем не говорило. Старая песня — уволенные недовольны начальством и интерпретируют его методы как угнетение. Всегда находятся лентяи, некомпетентные или анархисты, которые верят, что бизнес можно построить без дисциплины. Ламентации «эфкианцев» не сражали оригинальностью.

Захватывало другое: компания нашла особый путь управления бизнесом, представлявшим собой не «купи-продай», а цепочку от возделывания подсолнечника до вывода на рынок масла, майонеза, спецжиров и их дистрибуции.

Учебный центр, где менеджерам инсталлировали ценности компании, был звеном очевидно успешной системы. Стоимость компании, выросшей на такой закваске, за десять лет взлетела с нуля до сотен миллионов долларов. «Эфко» привлекла мощного инвестора — одного из крупнейших зернотрейдеров мира, Bunge.

И наконец, эту систему менеджмента синтезировали в отдаленном райцентре, где нет университетов и бизнес-школ, «на коленке».

Подобно гностикам, «Эфко» не делилась тайным знанием. Ее публичные выступления ограничивались сведениями о доле рынка. На сайте не было упомянуто ни одного человека. Только в разделе «Публикации» нашлось интервью, пролившее хоть какой-то свет на историю со скифами. Создатель компании Валерий Кустов проболтался журналу «Эксперт»[12], что начинал педагогическую поэму не с менеджеров, а с земледельцев.

В 1994 году выпускник Воронежского политеха (специальность «автоматика и телемеханика»), заместитель главного инженера радиотехнического завода в Алексеевке, вместе с коллегами начал бизнес. Компаньоны купили за бесценок фабрику, выпускавшую кориандровое масло, и решили переориентироваться на масло подсолнечника, который обильно рос вокруг. Если с модернизацией производства проблем не возникло, то на сырье инженеры споткнулись.

Казалось бы — Черноземье, плодородная почва, климат благоволит, Алексеевку окружают колхозы. У крестьян Кустов арендовал их земельные наделы и заключил с каждым договор на поставку подсолнечника. Но ничего хорошего не вышло. Сроки и объемы срывались, подсолнечник воровали, попытки штрафовать вызывали волнения и порчу тракторов. Кустов не мог разобраться, чего им, крестьянам, нужно? Возможность регулировать заработок не волнует, независимость тоже. Что тогда? Кустов выписал из Москвы команду социологов Высшей школы экономики.

Колхозы смеялись над пришельцами. От избы к избе перемещались москвичи и выведывали у крестьян глубинные основы их жизни. Информанты мгновенно подстраивались под социологов. «Те говорили, что уже на третьей минуте разговора были не ведущими, а ведомыми, — жаловался Кустов. — Крестьяне отвечали то, что хочет слышать опрашивающий».

Битва с гордым народом длилась год, когда Кустов бросил в бой свежие силы — психологов под руководством профессора Николая Конюхова. Стратегическая цель — внедрить в мозг пейзан идею, которая склоняла бы не к воровству и пьянству, а к работе.

С помощью MMPI таких ценностей не обнаружили. «Больше половины респондентов сказали, что не считают зазорным красть, — вздыхал Кустов. — Нет лидеров: пять процентов были готовы к предпринимательской деятельности, но прогнозировали негативную реакцию окружающих и не решались. На них опереться мы не могли. Мы были убиты».

Психологи стали более тщательно анализировать опросы, обратив внимание на мотивационные составляющие. Все казалось безысходным, но один пункт был особенно странным. Опрашиваемые открещивались от значения общины в их мироустройстве. Они говорили: «На мнение соседей нам наплевать» — так упорно, что психологи насторожились.

Выяснилось, что мнение соседа, наоборот, имеет решающее значение в их поступках. Что сосед думает о тебе — то ты и есть. Работодатель не поможет, от государства упаси Бог, в других селах еле выживают — до нас ли им? Остаются те, с кем ты живешь рядом.

Свет забрезжил. Ученые нашли черту, опираясь на которую, Кустов попробовал вывести новую «породу» мужика.

«Эфко» предложила крестьянам новые отношения. Каждый получал две трети арендной платы за земельный надел, а еще треть шла в потребительское общество, созданное при каждом хозяйстве. Колхозники сами распределяют эти деньги — на ремонт дорог и мостов, доплату учителям, премии ударникам. Если ты пил горькую, премии не видать. Решение примут не капиталисты, а соседи. Позор.

О результатах Кустов высказывался сдержанно: «Уровень хаоса уменьшается с достаточно большой динамикой». Впрочем, Bunge эта эпопея не волновала, и транснационалы купили акции компании, у истоков которой стоял инженер провинциального заводика.

Выходит, секрет Кустова заключается в том, что он перенес принципы управления крестьянами на «Эфко»? Нащупал кнопку, включающую любовь к труду?

Я написал письмо пресс-секретарю Кустова, где выразил восхищение тем, как изящно решаются в компании проклятые вопросы, и запросил интервью.

Неожиданно вместо секретаря отозвался профессор Конюхов,

тот самый, который штурмовал умы крестьян. «Эфко» рекрутировали его в директора по персоналу. Сначала я обрадовался — открыт доступ к психологу, который вел исследования, — но потом насторожился.

Конюхов писал, что в лице Кустова мы имеем дело с человеком поражающей глубины, который много думал, читал и наконец — познав социологию и психологию — изобрел систему воздействия на душу народа. Я спросил, в чем она заключается.

Началась переписка. Параллельно ее потоку с валунами цитат, перекатами споров и омутами риторических уловок тек незаметный ручеек вопросов — это американцы финансируют ваш журнал? как вы выбираете объекты для описания? почему заинтересовались «Эфко»? Слово Forbes профессор написал правильно с третьей попытки — сначала Forbs, потом Forbst.

Когда пришли ответы Кустова, в глазах запестрило от обобщений. Типа: «В России только 10–15 процентов граждан по своему психотипу относятся к рационально-достиженческой культуре — но по законам этих граждан живет большая часть населения страны».

Кое-что было совсем темно и непонятно. Например: «Условные рефлексы, динамические стереотипы у лиц с “двойным зажимом Блейера”[13] распадаются быстрее, чем у работников без этой психологической особенности — поэтому у русских такое низкое качество продукции, выпускаемой на конвейерном производстве».

Эклектика требовала разъяснений. Автор «Материализма и эмпириокритизма» тоже выражался темно — однако остался в истории.

Профессор пригласил для начала к себе, чтобы к верховному жрецу попал не неофит, но подготовленный вопрошатель. Спустя несколько дней я ждал Конюхова в холле бизнес-центра на Ордынке и слушал пианиста, который играл третий концерт Рахманинова. Откуда-то сбоку из небольшой двери вышел человек в сером костюме и, как бы сомневаясь в конечной точке следования, направился ко мне. Мы поздоровались.

Профессор еще раз, на всякий случай, поинтересовался, русское ли мы издание и кто финансирует. Мы прошли по узкому коридору, который завершился таким же узким кабинетом. Конюхов пригласил жестом к монитору, где светился какой-то документ. «Пока отойду, окончим совещание, — сказал он. — А вы почитайте». И вышел, закрыв дверь.

Я пролистал файл. Текст повторял пассажи из переписки. Захотелось обернуться и помахать рукой в камеру наблюдения, но это был бы провал.

Вскоре Конюхов вернулся, мы обсудили психотипы и применение полиграфа с энцефалографом. После чего профессор сказал, что перезвонит и назовет дату, когда Кустов примет нас в Алексеевке. Скорее всего, ответ будет положительный, намекнул он и посоветовал глубже изучить идеи его работодателя. Меня готовили к встрече с божеством вроде Шивы, а не начальником спецжиров и маргарина командиром.

Через две недели мы бродили по площади воронежского вокзала среди заснеженных стад такси и искали «Волгу». «Похоже, вот эта, как у гэбухи», — крикнул фотограф. Номера совпали. «Садитесь, — потянулся заспанный водитель, — сейчас еще один с поезда придет».

«Еще один» оказался также психологом, выпускником Военно-медицинской академии. Конюхов набрал в службу персонала много деятелей в погонах. Психолог рассказывал: смысл метода «Эфко» в том, что новичков проверяют детектором лжи на грехи прошлого, а с помощью энцефалографа снимают сигналы мозга и определяет их психотип.

Если полиграф уже использовали в ритейле и банках — где существует опасность воровства и махинаций, — то на производстве, где нечего красть, он применялся впервые.

Психолог заснул. Мимо неслись степи, укрытые снегом, балки, распадки, перелески.

Беленые домики, выстроившиеся вдоль реки Тихой Сосны, — вот и вся Алексеевка. Завод, блиставший сталью, походил на соковыжималку. Стаи ворон сидели на хромированных танках и обмотанных трубами резервуарах. Тяжело пахло маслом.

Нас приняли два начальника — отделов персонала и кадров. «Персональщик» сформулировал принципы. Первый: каждый человек должен быть на своем месте; это место зависит от его психотипа. Второй: каждый работник должен быть готов «разделить судьбу компании». И добавил: «Здесь нет такого, что мы бьемся за бабки, бабки, бабки! Нам важны отношения».

Он заседал в кабинете с двумя коллегами, схожими не только лениво-боксерским выражением лица, но и тем, что резались с компьютером в покер.

Я заметил: если кто-то утверждает, что культивирует высокие отношения в компании — жди людоедства, секты или мелочного шпыняния сотрудников.

Истинно инновационные компании не клянутся в любви персоналу. Google отдает 20 процентов рабочего времени на личные проекты. Офис «гуглеров» устроен так, что швед может программировать, сидя на скамье у свейской усадьбы, а

швейцарец — среди альпийского сада. Не говоря уж о комнатах релаксации и других вольностях.

Допустим, Google — не FMCG-компания, как «Эфко». Но вот такой же производитель масла — американская Cargill. Эта корпорация культивирует на своих заводах «творческий подход, рационализаторство и горизонтальные отношения между менеджментом и персоналом». О всей этой красоте, как и о соцпрограммах (Cargill обустраивает неумытый и руинированный городок Ефремов под Тулой), американцы молчат и отражают пожертвования лишь в годовых отчетах…

Второй разговор — с начальником кадров — несколько разогнал туман. Устроившись на работу в «Эфко», человек становится частью «программы гарантированного роста». Сотрудника продвигает не начальник, которому невыгодно терять кадр, а отдел администрирования карьерного роста. Талант может перерасти шефа — такая перспектива дисциплинирует обоих.

Но больше поразила методика выявления лоялистов. Каждый работник проходит тесты — ему предлагают оценить ситуацию и дать характеристики действующим персонажам («хороший — плохой», «активный — пассивный» и так далее).

Рассматривая опросник, я нашел историю с предательством. Один халтурил, второй заметил и донес. Варианты: правильно сделал, неправильно, не совсем правильно, не совсем неправильно. Угадайте, как ответить, чтобы не загреметь с волчьим билетом.

Письма «эфкианцев» говорили, что Кустов не просто перегнул палку — он сломал ее и выкинул. Люди чувствовали, что не представляют ценности для компании.

Вот еще выдержка, анонимно.

Уважаемые господа, я лично провел предостаточно времени в этом спеццентре. На самом деле, сотрудника фактически принуждают туда ехать. Отказался — прощай карьерный рост, а то и работа. Детектор лжи — цветочки. На заводе установлены камеры видеонаблюдения, работники не имеют права разговаривать друг с другом, отойти от рабочего места, даже если линия стоит.

Компания скорее напоминает секту: каждый знает свое место, налицо строгая иерархия. Налицо культ личностей; никакого отношения к цивилизованному менеджменту ее система управления не имеет; все эти слова о приоритетах жителя села — чепуха, люди крайне обнищали (лучшим стимулом по-прежнему являются деньги); все высокие результаты достигнуты только за

счет принужденческой методологии.

Лично о Кустове: человек действительно интересный, но с крайне преувеличенной оценкой роли психологии в менеджменте, недооценивает рабочий персонал и переоценивает роль управленцев, критерием отбора которых, по существу, являются родственные связи. Неотъемлемым элементом речи этого человека, защитившего диссертацию, является мат…

Я шел в приемную Кустова с блокнотом, переполненным вопросами. «Эфкианец» ждал меня за столом в костюме такого же цвета, как масляные резервуары. Кабинет был обставлен минималистично, на стенах скучал абстракционизм.

— Вы уверены, что противопоставление эмпатической и рационально-достиженческой мотивации не ложное?

— Почему? Это же очевидно, это показало наше исследование. Эмпатия — особый канал коммуникации — помимо аудиального, кинестетического и так далее. Привычка считывать чувства других формируется у народа, который много чего в жизни повидал.

— Разве у всех поголовно крестьян эмпатическая мотивация?

— Да. Лишь пять процентов допускали, что могут стать предпринимателями — то есть более-менее были похожи на «достижителей».

Когда я переслушивал запись разговора, поразило, что Кустов угадал со ставкой на общину, но не понял, как работать со второй важнейший ценностью крестьян. «Эфко» они воспринимали как бар, представлявших другой, враждебный мир. Пришельцы не возделывали землю, имели с ней лишь имущественные отношения. А земля для крестьянина — божество, поэтому колхозники Кустова пребывали в плену у генетики русской деревни.

Писатель Глеб Успенский говорил, что зависимость от земли освобождает крестьянина от ответственности за поступки: «Раз он делает так, как велит хозяйка-земля, он ни за что не отвечает: он убил человека, который увел у него лошадь, — и невиновен, потому что без лошади нельзя приступить к земле; у него перемерли дети — он опять не виноват: земля не родила, нечем кормить было»[14].

Известно, что после 1861 года крестьян едва не хватил удар — как земля, которая помещику, а через него и нам, была дадена Богом, может стать чьей-то?! Что, воздух и вода тоже могут быть чьими-то? Агрохимик Александр Энгельгардт удивлялся: «… купившие землю в собственность, или, как они говорят, в

вечность… нисколько не сомневались, что эти “законным порядком за ними укрепленные земли” могут быть… взяты и отданы другим»[15].

Афанасий Фет — такой же, как Энгельгардт, помещик — верил, что можно помочь крестьянам почувствовать себя собственниками: «…пусть-ка крестьянин… повладеет девять лет собственным полем лично, а не на безобразном общинном основании, да вложит в родимую землю свой пот и труд, тогда посмотрим, возьмет ли он втрое больший клок на вольной степи? Пусть он заведет свой сад, своих пчел да свяжется возрастающими потребностями с ближайшими рынками и торговыми путями: тогда отдайте ему Юрьев день и будьте уверены, он так же мало им воспользуется, как богатый столичный домовладелец»[16].

Мечты Фета не сбылись. Столыпинские реформы не создали массы хозяев и заложили ген собственника лишь в малую часть аграриев. Царская власть так и не смогла объяснить крестьянам необходимости быть собственником.

То, чем закончились эти трудности перевода, проходят в школе по истории. Большевики вернули старое отношение к земле, сделав ее ничьей и заместив барина государством в лице приказчика — председателя колхоза.

Удивительно, что инженер Кустов вообще как-то проявился и стал воспитывать деморализованный класс с архаичным мировосприятием. Он выстроил схему, в которой земля соответствовала своему статусу в мозгу колхозника — вроде своя, но и не собственная, а у арендатора.

Однако для устойчивости конструкции этого оказалось недостаточно — оппозиция «крестьяне-баре» никуда не делась, и грехи, за которые «Эфко» штрафовала кооператив, грехами не считались. Штрафы вызывали возмущение и саботаж с вредительством.

— Вы адаптировали выводы деревенского исследования к заводу?

— Да, кое-что взяли. Например, эмпатичная культура нужна там, где есть совместные усилия, коллективизм. Если руководят процессом лица из рационально-достиженческой культуры — они не достигнут результатов. Одним подозреваемым нужен хороший следователь, другим — плохой.

Кустов распечатал свод корпоративных правил. Я поразился уместности аналогии со следователями.

1. Недостаток совести компенсируется страхом.

2. Придя в компанию, работник доверяет ей свою судьбу.

Компания не меняет судьбу на деньги, но может поменять судьбу на судьбу.

3. В компании необходим разумный уровень конфликтности.

4. Каждому уровню власти присущ свой уровень созерцательности. Чем выше уровень власти, тем выше должна быть степень созерцательности.

5. Перегрузка — нормальное состояние менеджеровкомпании, которая ведет к их личностному развитию.

6. Недостаток положительных санкций не есть отрицательная санкция.

Стали спускаться вниз по постулатам.

— Мотивация страхом продуктивна?

— Почему бы и нет, смотря для кого. Компания предлагает алгоритм ответственности. Мы видим, что по-другому невозможно. В начале отношений с хозяйствами мы предлагали открытые условия игры, но не сработало.

Я процитировал письмо про «боятся до колик». Кустов улыбнулся.

— Мы страха перед корпоративными законами не стесняемся. Не обманешь никого. В нашей системе уютно — нет постоянных телефонных звонков, суеты, этого достиженческого надрыва. Глупости и злодейства хватает, но не в тех пропорциях, как в других местах. Тут как Путин сказал: главное — не величина санкции за нарушение, главное — неотвратимость.

Господи, подумал я, он похож на Великого Инквизитора в стране жиров и майонезов. Свобода вредна, нам даден такой человеческий материал, что с ним нужен страх и закон. Классический аргумент сталинистов, алкающих сильной руки.

Кустов вновь улыбался — я спросил: «“Поменять судьбу на судьбу” — это как?» — и ему стало смешно.

— Работник должен осознать себя не хозяином, нет, а частью этой жизни. Частью, которая взяла на себя ответственность. Мы можем дать ему инструмент к изменению судьбы. Но можем и поменять человека на другого, который нам ближе по психотипу.

Кустову принесли папку с кандидатом в менеджеры торгового дома. Он пробежал взглядом результаты теста, повертел в пальцах юношу, заносчиво взиравшего с фотографии: «Этот считает себя великим. Такого для начала надо сажать заколачивать циферки в табличку, а руководить ему позволять нельзя».

Юноша отлетел в сторону. Подумав, Кустов придвинул его обратно: «Хотя нет, в определенном коллективе он будет работать нормально. Такими товарищами легко манипулировать.

Профессор на таких как на пианино играет».

— Профессор?

— Да, так мы называем Николая Игнатьевича [Конюхова].

— Кажется, вы сами стали психологом?

— Я бы так не сказал. Но я люблю рассказывать одну историю. В доме отдыха мужчины играли в преферанс, и один из них испытывал неловкость, если уходил раньше других, особенно когда был в выигрыше. Тогда он предложил: любой имеет право выйти из игры, но объявить об этом он должен за три партии до ухода. Через несколько лет человек опять попал в этот дом отдыха и увидел, что здесь до сих пор играют по его правилу. Мне нравится создавать такие правила.

— Необходимость конфликтов и переработки менеджеров — тоже из-за идеи держать в страхе?

— Я так скажу. У нас в тренинг-центре есть музей скифской культуры. Скифы — интересные ребята. Их правители должны были жить среди людей, чьи интересы представляли. Один их царь решил, мол, обычаи родов — шутка. Был в греческом городе, обошел там развлекательные центры, порадовался жизни и забыл вернуться ночью в кибитку. Нашел себе, значит, женщину и решил, что он выше закона. На следующий день его обнаружили без головы. Никто не хочет вспоминать, что скифы с вождем выбирали и телохранителей, от которых он не мог отказаться.

Тут он секунду помолчал.

— У нас есть своя среда и свои принципы. Есть другие отношения, где как расслабишься, так тебя и — фьють-фьють — трахнут. Вот мы и защищаем право жить так, как нам уютно.

Я открыл рот, чтобы уточнить, кто трахнет, но Кустов спросил: «Успеваете в центр?» Я понял, что ему надоело разговаривать, и спросил о Bunge. Казалось бы, компания с выстраданным путем — и вдруг продается иностранцам?!

Кустов сказал, что он с компаньонами собирается развивать «Эфко», но, если произойдет что-то, дающее непредсказуемый эффект (например, экспансия западных холдингов), он хочет передать компанию в проверенные руки и уйти на покой без социальных потрясений. «У меня нет маниакальности, у меня психастения, — добавил он. — Чаще анализирую негативные сценарии, чем позитивные…»

По дороге из учебного центра мы завернули в один из колхозов. Признаков, что крестьяне начали новую жизнь, не наблюдалось. Те же темные тревожные улицы, разруха, слабый огонь, освещающий ступени магазина и вывеску. Я спросил у продавщицы про кооперативную жизнь — та взглянула и зачастила: «Зарплата вовремя платится, с дисциплиной все в

кулаке, все у нас хорошо».

Обратно мы ехали сквозь темную степь. На засечной черте исчезло радио и водитель достал кассету. Что-то пошуршало, зашумело, и кассета проскрежетала потусторонним голосом: «Как платил Незнайка за свои вопросы? Как бежал за солнышком слепой Ивашка? Как садился ангел на плечо? Это знает моя свобода, это знает мое поражение, это знает мое торжество».

Кустов оплатил свой идеализм миллионами долларов, потраченных на крестьян. Почему он продолжал бороться за исправление человеческой породы?

Двадцатый век закончился поражением индивидуализма: человек оказался существом стадным, слабым, склонным мучить ближних, а вовсе не светочем, оседлавшим прогресс. Осознавшие это люди или смиряются, или пробуют переизобрести человека.

Кустов, похоже, в процессе своих мытарств впал в социальную инженерию.

Я спросил об этом иностранцев, но они не вмешивались в «философию управления» и ответили, что довольны финансовыми показателями «Эфко».

Я задумался. Получается, тоталитарный стиль со слежкой за людьми и отсевом инакомыслящих работает без сбоев: компания эффективна. Аграрные эксперты хвалили «Эфко» за «сбалансированную структуру активов и широкую линейку товаров».

Впрочем, один из экспертов, следивший за Кустовым и компаньонами, был не так восторжен. «История с колхозниками — это чушь, в которую они вляпались, наделали кучу ошибок, накидали кучу понтов и пришли к тому же, к чему все остальные — вообще не полезли в сельхозпроизводство, — сказал он. — Советские инженеры решили перезагрузить мозг советским колхозникам, поняли, что не справляются, и позвали советских чекистов. А эти доктора наук в погонах — с мощными завихрениями и тараканами. До их появления Кустов был наивен, а потом вместе с ними придумал теорию концлагеря, которая со временем творчески менялась. Сейчас у них, кстати, более реалистичная система управления».

Итак, что происходит с идеалистами, которые считают свои познания в людях глубокими, а потом у них не получается совладать с человеческой «автоматикой и механикой» и они разочаровываются? Как правило, такие становятся диктаторами. Вывернутая наизнанку сентенция, что яростные консерваторы получаются из тех, что в молодости были либералами.

Я написал очерк с заголовком «Под прессом». Когда журнал

вышел, позвонил Конюхов. Несколько секунд он дышал в трубку, а потом проговорил: «Читал статью. У вас оригинальное мышление». Короткие гудки.

Через три года затишья пришла весть — война с крестьянами кончилась. Доля крестьян в поставках сырья для завода упала до ничтожных пяти процентов, и Кустов выбросил белый флаг — компания избавилась от колхозов, продав их вместе с молокозаводами.

Но на показатели «Эфко» это не повлияло — они росли. После пуска нового завода их доля рынка спецжиров выросла втрое. Масло «Слобода» проникло едва не на каждую кухню.

Связаны ли успехи с переработкой концлагеря в «более реалистичную систему»? Коллега запросил нескольких «эфкианцев» и ответа ждал недолго. Письма респондентов показали, что на заводе и в офисах людей тиранят по-прежнему.

Я вспомнил, что пока интервьюировал Кустова, не покидало ощущение склепа, которое повторилось в кургане. Кустов забальзамировал закон, сделав неживым, довел подчинение ему до рефлекса. Всех, у кого не вырабатывается слюноотделение, — за пределы «уютного мира».

Но почему нет, если страх работает?

Мне кажется, что вопрос в том, насколько долгоиграющую мотивацию способен создать страх. Я искал компании, которые бы устойчиво росли на такой закваске, но не нашел. Пока собирал материал об «Эфко», вспоминал: «И вам, законникам, горе, что налагаете на людей бремена неудобоносимые, а сами и одним перстом своим не дотрагиваетесь до них. Горе вам, что строите гробницы пророкам, которых избили отцы ваши»[17].

Но критиковать Кустова было ы странно — он оказался отличным маркетологом. Точное позиционирование, распределение усилий, команда менеджеров-единомышленников — вот конкурентные преимущества «Эфко». Лязг авторитарного пресса, давящего людей, как семечки, заглушался фанфарами, а производительность окупала затраты на соглядатаев.

Недавно «Эфко» совершила финт — заявила, что хочет продать часть акций на бирже. Инсайдеры утверждали, что, намекая на IPO, Кустов подталкивает Bunge к выкупу его акций и доведению доли транснационалов до контрольной.

Может, невысокому седоусому человеку с тонким голосом надоела социальная инженерия и он хочет забыть о поисках ответов на свои вопросы как о душном сне?

Глава IV. Распад

Много лет бизнес-школы убеждают, что у руля должны стоять всеядные управленцы с MBA, знанием SAP и так далее. Пример угольной компании, остававшейся самой эффективной в мире несколько лет подряд, говорит об обратном — ей лично управляли миллиардеры из русского списка Forbes.

Попадание в этот список не успокоило человека, который тридцать лет подряд надевал комбинезон и каску и спускался на полкилометра под землю — хотя мог бы выбрать образ жизни рантье. Собственность он получил в ходе приватизации — и вместе с шахтой приобрел проблемы, которые однажды взорвали его жизнь.

Резиновая лента неслась под сводами. Изредка встречался фонарь в клетке, похожей на маску хоккейного вратаря, и тогда можно было разглядеть тех, кто, как мы, расположился на ленте и чуть подскакивает, когда полотно проезжает движущие его ролики.

Передо мной болтались подошвы сапог с клиновидным узором, штампом фабрики и стершимся кружком размера. Сапоги принадлежали миллиардеру, который смиренно ехал на ленте и что-то высматривал впереди. Иногда он опускал голову, и тогда казалось, что он заснул, прямо здесь, в каске с лампой и запасным кислородом в баллоне.

Вдали забрезжил свет и показалось нечто вроде рамки металлоискателя. Миллиардер очнулся, сжался, как кошка для прыжка, оттолкнулся от ленты и полетел. Приземлившись на обе ноги, он продолжил бег и крикнул что-то человеку в таких же комбинезоне и каске. Тот нажал кнопку, и лента замерла.

Вдалеке шумела вода. Миллиардер зашагал вверх по штреку и вдруг свернул в еле заметную дыру в стене, которая вела в камеру, где через яму с водой были перекинуты деревянные мостки. Камеру освещала лампа-соглядатай, и, казалось, у идущих по мосткам сквозь комбинезон прорастали крылья.

Выбравшись в тоннель с рельсами, процессия вжалась в стену. Из такой же незаметной дыры вынырнул лилипутский поезд. Локомотив замедлил ход, из вагончиков на нас глядели отрешенные, вымазанные черным лики. Миллиардер прошел вдоль игрушечных окон и блестевших из темноты глаз, кому-то кивнул, а потом махнул рукой, и мы впрыгнули в вагончик.

Поезд стучал по шпалам, как отбойный молоток, и на

поворотах миллиардер бился каской в потолок: здесь тесно, над головой нависает полкилометра породы.

Вагоны остановились у площадки перед клетью, которую дожидались десятки людей. Лилипуты внезапно выпрямились, оказались огромны — такая же, как в сбойке[18], лампа рисовала им длинные тени, превращая в сонм крылатых.

Миллиардер постучал по плечу — клеть приехала. Мы набились в нее. Перед вознесением он наклонился к уху и произнес: «Мой глаза как следует. Все отмывается, а с глазами долго не справишься». Клеть рванула вверх, и подземелье сгинуло вместе с вагонетками, ползущими по стенам кабелями и блеском рельс.

Спустя полтора года часть тех, с кем мы ехали, упадет лицом в кокс, чтобы спастись от волны огня. Шахтеры, которые смогут встать, побредут через густой, черный от пыли воздух наверх. Кто-то из них успеет выбраться до второго взрыва, кто-то останется лежать на лаве 5А-6-18.

Эта история началась со странности — цифры на распечатках не сходились. Статистика аварий на шахтах, где добывается уголь, показывала разную смертность в примерно одинаковых условиях (насколько могут быть одинаковы два участка земной коры, наполненные рудой). Например, в английских рудниках со сложными горно-геологическим условиями за год гибли единицы, в крайнем, скандальном случае десятки шахтеров. В России — сотни. Один 2007 год — 279 человек. Да, на Кузбассе больше угольщиков, чем в Великобритании, но разрыв в смертях все равно ужасал.

Типичный сценарий аварии в шахте — превышение содержания метана в коксовой руде, искра, воспламенение, взрыв газа, ударная волна, взрыв очагов угольной пыли.

Получалось, что русские угольные компании торгуются на биржах, отчитываются по международным стандартам, модернизируются, но с авариями бороться так и не научились. Отчего крупные катастрофы происходят все чаще?

Изъян находился где-то в стратегии безопасности. Причем связан он был не с технологиями (они доступны) и не с их дороговизной.

Даже среди самых страшных аварий привлекала внимание катастрофа, произошедшая 19 марта 2007 года на шахте «Ульяновская». За неделю до нее датчики содержания газа в воздухе показали, что предельно допустимая концентрация метана в лаве 50–11-бис превышена в два раза. Добыча угля должна была прекратиться, но чтобы не срывать план,

руководство «Ульяновской» приказало занижать показатели в программе, которая обесточивает оборудование при угрозе взрыва.

В полдень 19 марта главный инженер и еще двадцать сотрудников зашли в клеть, сопровождая ревизора. Иэн Робертсон из International Mining Consultants (IMC) проводил аудит по контракту с компанией «Южкузбассуголь». Раздался предупреждающий сигнал, и тросы спустили кабину вниз. Оказавшись на пласте, пассажиры клети посмотрели на датчики, показывающие концентрацию метана. Цифры встревожили — 1,6 процента при норме 1 процент — но главный инженер приказал подключить к пяти вентиляторам, выгоняющим газ из шахты, еще один, и процессия двинулась по лаве.

Больше их никто не видел. Из стены выпал кусок породы и передавил кабель, ведущий к проходческому комбайну. Короткое замыкание, искра воспламенила метан, цепью взорвались очаги угольной пыли. Волна разошлась по выработкам, где заканчивали смену люди. Делегация, сопровождавшая Робертсона, и сам ревизор оказались в списке ста одиннадцати погибших, а Новокузнецк застрял в пробках — погребальные кортежи парализовали улицы.

Авария на «Ульяновской» выглядела символом безразличного отношения собственников к людям и встречной готовности шахтеров умирать, лишь бы заработать. Цены на уголь растут, зарплаты и премии тоже, а работа под землей всегда рулетка, для шахтерских династий это как дважды два.

Но анализ трагедии показал, что эти установки сами по себе не ведут к катастрофе. Шахта вообще не взорвалась бы, если бы пласт хорошо провентилировали. Но почему-то вентиляторы на «Ульяновской» и других шахтах недостаточно мощно выгоняли метан. Почему?

«Аварийные» компании писали в отчетах, что тратят на системы безопасности десятки миллионов долларов. Эксперты, с которыми я встречался, опасались говорить впрямую, почему эти системы не действуют.

Первый, бывший угольный чиновник, при котором в 90-х часть шахт уничтожили, а часть — раздали новым хозяевам, подтвердил, что причина аварий крылась в сочетании недостаточной вентиляции и анархии. «Иду по лаве, смотрю на счетчик: концентрация два с половиной, потом три! — возмущался он. — Шахтеры закрепили датчики у трубы вентиляции, где воздух идет, и аппаратура сбивается».

Второй, коллега погибшего из IMC, сетовал, что мастера и главные инженеры не вольны принимать быстрые решения —

даже если концентрация метана взрывоопасна, они не могут закрывать лаву или хотя бы снижать добычу. Решения принимают менеджеры.

Третий, бывший топ угольно-металлургической компании — ныне собственник шахт на Сахалине, — твердил, что о безопасности хозяева задумались, лишь когда биржевая цена на уголь начала расти.

Все трое повторили как заклинание одну и ту же фразу: «Если хотите узнать, как по уму организовывать безопасную добычу, езжайте на “Распадскую”».

История этой компании, владеющей шахтами в Горной Шории (стык Саян и Алтая), обладает привкусом очерка о правильной советской карьере. Два бывших шахтера «Распадской» — Геннадий Козовой и Александр Вагин — прошли путь с низших специальностей до мастеров, а оттуда в замдиректора и в 90-х получили контроль над предприятием. Судя по воспоминаниям очевидцев, ваучеры на водку они не меняли и приватизировали шахту достойно, без обмана и бандитизма. С точки зрения производства они ничего не изобретали: упорно тянули новые лавы, не давая помереть проходческому подразделению, модернизировали шахту и выстроили устойчивый к капризам металлургов сбыт. В августе 2008 года личное состояние каждого оценивалось под полтора миллиарда долларов.

Безопасность в их тандеме курировал Козовой. О нем было известно немногое. Начинал на «Распадской», в двадцать семь лет стал мастером участка. Рано женился, семья ютилась в общежитии. Дослужился до замдиректора, в новейшее время стал главой компании. Пользуется расположением Владимира Путина, лично докладывает ему об угольной отрасли. Аналитики хмыкали: имеет доступ к уху, то есть преимущество перед другими игроками.

«Распад» дал добро на встречу, и я вылетел в Новокузнецк. Горы в долине Томи, ведущей к Междуреченску, походили на великанов, лежащих лицом в небо. Здешние города стоят на угле. Это край Кузбасса, дальше хребты, гребни, пики и тайга под ними. Зимой свирепый холод, летом жара.

Над Новокузнецком висел смог, а в долине бродил горный воздух. Разрушенные цеха, какие-то бетонные конструкции, бурые заборы — казалось, пейзаж едет вместе с автомобилем.

Междуреченск встретил расчерченными, как по линейке, кварталами, афишами хоккейных матчей, стаями детских колясок и курящими на лавках у подъездов мужчинами. Дорога на шахтоуправление забиралась в горы. Оно размещалось в блочном

здании — здесь сидели менеджеры, главный инженер с техслужбами и располагались раздевалки, соединенные с копром[19] переходом.

Пока мы ждали Козового в его кабинете, рассматривали из окна конвейер для транспортировки угля на склад. Транспортер, подпираемый сваями, тянулся семь километров, повторяя очертания рельефа. Уголь приезжал в хранилище и ждал в терриконах[20] погрузки в вагоны.

Дверь резко открылась, и вошел Козовой. Спросил, с чего мы озаботились безопасностью в горнорудном деле. Потом взял лист бумаги и набросал схему аварии на «Ульяновской». Вентиляторы подавали 4000 кубометров воздуха, а этого не хватало. Взрыва можно было избежать и без дополнительных вентиляторов — если пробить вертикальный ствол-колодец, через который воздух из шахты высасывается напрямую.

Когда я спросил, что изменилось после аварии, Козовой отказался что-либо комментировать, отделавшись общими словами. Дело в том, что на момент взрыва «Южкузбассуглем» владели на паритетных основах группа местных бизнесменов и угольно-металлургический гигант «Евраз» — причем последний также был акционером «Распада». Обсуждать партнеров Козовой не хотел.

Зато другие угольщики рассказали, что разгневанный губернатор Аман Тулеев после погребальных пробок в Новокузнецке вынудил местных отдать свою долю «Евразу». После сделки глава «Евраза» Абрамов попросил Козового ликвидировать последствия аварии.

Козовой согласился и, как он сам выразился, «полгода не вылезал с “Ульяновской”». Девять лет назад он представил Абрамову рекомендации, как развивать шахту — в том числе предлагал бить вертикальные стволы и не добывать больше 4000 тонн в сутки на лаву. «Евраз» отказался принять такую программу. За последние годы «Южкузбассуголь» получил четыреста пятьдесят трупов.

Неудивительно, что когда Абрамов предложил ликвидировавшему последствия взрыва Козовому и Вагину слить «Распад» с «Южкой» в одну компанию — компаньоны отказали. Инсайдеры говорили: Козовой и Вагин потому не стали отдавать контроль «Евразу», что понимали — странное отношение к безопасности может распространиться на их шахты.

Вентилировать лавы в двадцать раз дешевле, чем бить стволы, сказал Козовой, начертив лесенкой сходящие все ниже и ниже тоннели и пронзив их вертикальным колодцем. Лишь на считанных коксовых шахтах предусмотрена такая вентиляция. На

остальных, как говорил министр угля СССР Петр Щадов, — свинстрой!

Сама «Распадская» вложила в модернизацию и безопасность труда полтора миллиарда долларов. Козовой планомерно улучшал крепление кровли, расширял штреки и конвейеры. Вместо девятнадцати лав оставил четыре, зато повысил производительность — объем добычи вырос втрое. Интенсивность добычи подразумевает повышенное выделение газа из пласта — поэтому Козовой бил новые вертикальные стволы вентиляции.

Последняя перед нашей встречей авария на «Распадской» случилась в 2001 году — главный инженер санкционировал работы рядом с заброшенной выработкой. Проскочила искра и от взрывной волны погибли пятеро шахтеров. Козовой вызвал виновника, кричал: «Посажу!» Но все-таки оставил искупать вину — тот искупил: крупных аварий до августа 2008 года, когда мы говорили, не случалось.

Каждую среду Козовой разбирал со свободными от работы мастерами несчастные случаи. Заставлял работников проходить квалификационные экзамены. Подчинились не все. Редкий случай — шахтеры подали на хозяина иск в Страсбургский суд.

Так или иначе, число несчастных случаев на «Распаде» по сравнению с советским временем сократилось в шесть раз. Сергей Подоброжин, эксперт Ростехнадзора, подтвердил, что «Распадская» больше других заботится о безопасности: «Мы иногда говорим ему: “Гена, у тебя на таком-то участке горит” или “Ты не соблюдаешь правила” — и ругаемся по этому поводу. Но я знаю, что он единственный собственник, который досконально знает свои шахты и модернизирует их. В глазах у него не только жажда прибыли».

Я проверил версию о стволах на «Ульяновской», и слова Козового подтвердили все — и Ростехнадзор, и инженеры, и другие эксперты. Еще до трагедии директора кузбасских шахт обсуждали на совещании, что аварий можно избежать одним способом — бить стволы, а не надеяться на датчики. Однако их мнение не поддержали собственники, отказавшиеся вкладывать миллиарды в долгосрочные программы безопасности. Таков был ответ на вопрос «Почему шахты взрываются».

Расследование достигло цели, но что-то подталкивало задержаться на «Распаде». Хотелось посмотреть, как устроена самая эффективная угольная компания в мире.

Козовой собирался инспектировать шахту и предложил перед отъездом пообедать. За столом он рассказывал, как накануне визита Путина на «Распад» явилась Федеральная служба охраны и

схватилась за голову: «У вас вокруг лес, все прочесывать придется». Потом извинился, что зевает — не выспался, во дворе выпивала и орала какая-то компания.

Свернули на детей — сын Артем в Москве, финансист. «Вам хотелось бы, чтобы он продолжил ваш бизнес?» — «Он выбрал свой путь», — вертя в руках стакан с компотом, ответил Козовой и посмотрел куда-то в сторону.

Впервые за день я вспомнил, что передо мной миллиардер. Когда он вытряхивал из стакана вишни, я спросил: «Возьмите нас в шахту, фотограф снимет красивые кадры, а я пощупаю, о чем пишу».

Мы прошли инструктаж, взяли сапоги и комбинезон и спустились в раздевалку. Козовой обматывал ноги портянками и дискутировал с начальником участка, который предстояло инспектировать. Женщина из крошечного окна протянула фонари и комплекты безопасности — маску и запас кислорода.

Клеть, рассчитанная на несколько десятков человек, провалилась в ствол, и вверх понеслись кайнозой, мезозой, палеозой. Мы вышли на –500. Тоннель напоминал метро, только с низкими сводами и узкой колеей. Пройдя по рельсам полкилометра, повернули в боковой штрек, потом в сбойку между лавами.

До выработок оставалось несколько километров. Нас ждал приземистый грузовик с поручнями. Ехали молча — трясло так, что клацали зубы. Своды были обметаны измельченным известняком, нейтрализующим при взрыве угольную пыль.

Тоннель сужался. Козовой с мастером вылезли из грузовика у разветвления лавы. По узкому штреку бежал конвейер с рудой, где-то вдалеке шипел и гремел комбайн. «Идем справа, смотрим под ноги, строго за мной, — прокричал Козовой. — Видите воздух?» Я поднял руку и почувствовал холодный поток. Козовой показал датчик газа — 0,8 процента. «Самое опасное — между единицей и пятью — а если восемь там, или девять, не рванет, газ уже тяжел».

Узкая тропинка вилась между стеной и конвейером. Приходилось танцевать с одного куска руды на другой. Затормозили у электроподстанции, на которой что-то налаживал дылда. Козовой о чем-то с ним переговорил. Дылда залез на агрегат и оттуда продолжил кричать, объясняя какие-то показания дисплея. Козовой тоже ему что-то проорал.

Мы свернули в штрек, где громыхал комбайн. Метрах в ста в породу врезали нишу для пульта управления, в котором копался хмурый мужик. «Кто такие?» — крикнул он Козовому после приветствия. Козовой ответил. Он что-то кратко спросил у

хмурого, выслушал ответ. Они ненадолго поспорили, а затем Козовой сказал: «Ладно, мы пошли, заходи после смены, обсудим». Тот поднял, прощаясь, руку.

Комбайн ездил взад и вперед, срезая гигантской циркулярной пилой породу. В забое висела пыль, здесь трудились иссиня черные шахтеры. Через две минуты мы стали такими же.

Проверили метан — 0,9. Штрек сузился, и мастер, шедший впереди, замедлил ход. Пару раз он зацепился за куски породы. Козовой схватил его за рукав, поправил спаскомплект, оба заржали как кони, и мы двинули дальше.

Трясясь в грузовике под горнорудный джаз в исполнении двигателя, комбайна и вентиляционных труб, я включил скепсис. Допустим, люди принимали Козового как равного, потому что такова культура — шахтеры независимы. Стука их касок испугался Егор Гайдар и выплатил долги по зарплате.

Но насколько спокойны были все, кого мы встретили, хотя до сих пор иски недовольных рассматривались в Страсбургском суде, а денег на «Распаде» платили не сильно выше среднего по отрасли — и при этом все знали, что Козовой миллиардер.

Грузовик выкинул нас у резиновой ленты, едущей вверх по лаве. Первым на ленту лег мастер, за ним Козовой, потом мы. Мимо понеслись низкие своды. Впервые придавило ощущение, что мы в глубочайшем подземелье. После ночного самолета ужасно хотелось спать. Миллиардер, кажется, заснул.

Глаза не отмылись. Козовой убежал из душевой первым — его ждали на совещании. Когда мы вышли, увидели рай глазами шахтера — местный буфет, на вид городская кофейня с разнообразным меню.

На улице похолодало. Последний автобус ушел, и мы ждали такси. Хребет Хамар-Дабан окрасился в охру.

Подкатили два джипа. Из первого вышел водитель, похожий на шофера междугороднего автобуса. У второго возник человек, встреть которого в Сочи, я бы ни за что не сел с ним играть в преферанс. Белые клеши, белая же отутюженная кепка, рубаха с короткими рукавами и цигарка в углу рта — вот как выглядела эта совершенно не кузбасского вида личность. Шоферы поплевали на тротуар, постучали ногою по колесу и о чем-то заговорили.

Еще через пять минут в дверях шахтоуправления нарисовался Козовой в белой рубахе и серых брюках. Он спорил на ходу с господином, одетым с лоском: клубная куртка, ковбойка, джинсы.

Когда спорщики дошли до джипов, стало очевидно, кто к какому водителю пойдет. Козовой отправился к междугороднику, человек в куртке — к сочинцу. Я сообразил, что пижон — Вагин,

второй владелец «Распада», и поспешил знакомиться.

Джип петлял по серпантину, а Вагин рассказывал, как рекламировали перед инвесторами свои акции накануне IPO. Еще рассказывал, что они с Козовым отдыхают у Белого моря, ловят рыбу на Варзуге.

Я думал о том, что образ строителя великой компании неплохо исследован. Строитель скромен, фанатичен, сконцентрирован на продукте (услуге), умеет смотреть за угол, определяя, что захочет человечество через десять лет, безошибочно селекционирует таланты, семьянин, по вечерам играет на банджо, сидя на крыльце. Тихий требовательный пророк с непоколебимыми ценностями.

Не верю. Есть туча примеров, доказывающих обратное; из самых известных — Брэнсон со своей Virgin или Джобс, выстроивший Apple на культе личности.

Так же относительны оценки устойчивости компаний, созданных крутыми парнями. Джим Коллинз в бестселлере «От хорошего к великому» брал как критерий рост, превышающий темпы рынка. Правда, кризис показал, что прошедший по этому критерию ипотечный банк Fannie Mae — пузырь, надутый свопами[21].

В России трудно определить степень устойчивости компании, если даже она показывает рост. Приватизированное могут отобрать, как «Юкос»; поднятое с нуля заставят продать, как «Евросеть».

Однако, когда мы упали на резиновую ленту и покатились к станции, где ждал лилипутский поезд, мне показалось, что вот пример компании, которую трудно развалить — Козовой установил в ней крепкие связи. Это его каста, город, земля — выстроив свое дело, он по своей воле из него не уйдет.

В 1998 году консультанты из IMC советовали ему и Вагину закрывать «Распад»: «Не выживете». Бывшие коллеги торговали алтайской водкой, имея маржу в 300 процентов, но шахтерам спиртовой путь показался неинтересным. Возможно, поэтому Путин негласно выбрал Козового докладчиком от угольщиков.

Еще деталь: в русском списке Forbes мало партнеров — обычно златосотенцы с компаньонами или шумно развелись, или избавились от них иными способами. Вагин и Козовой чуть ли не единственный тандем, основанный на дружбе.

Если посчитать, сколько раз компания упомянута в рубрике «Флюгер» газеты «Ведомости», где публикуются биржевые рекомендации, выяснится, что именно ее акции аналитики рекомендовали покупать чаще других. За пять лет капитализация «Распада» выросла в пять раз.

Когда мы выбирались из забоя по виляющей тропке, я вспомнил «эфкианский» склеп. Неверно сопоставлять компании из разных отраслей, но лежа на резиновой ленте, я подумал, что все-таки можно сравнить, как в них дышится, почему нет? На глубине –500 несся свежий воздух и дышалось легко — в отличие от могильника у засечной черты.

Последний абзац я написал до 8 мая 2010 года — дня, когда на «Распадской» произошла катастрофа. Сначала рванули метан и угольная пыль, затем начался пожар, который привел к гораздо более мощному взрыву, разрушившему надземные здания. Погибли девяносто человек. Горизонтальные стволы не помогли.

Кто-то говорил, что слишком интенсивно грызли породу. Кто-то предлагал запретить добывать уголь на Кузбассе подземным способом. Кто-то рассказывал, что шли по плану, но пласт выбросил аномально много газа, и после первого взрыва шахтеры попали в патовую ситуацию: выключишь вентиляторы ствола — газ продолжит концентрироваться; а не выключить в условиях пожара опасно. Выключили и получили второй взрыв.

Спустя полгода Козовой возобновил работу на лавах, не тронутых взрывами. Как говорят междуреченцы, в «Распадскую» по-прежнему самый высокий конкурс. В Ростехнадзоре не под запись сказали — кузбасские пласты очень загазованы, а разрабатываемый «Распадом» особо опасен. Поэтому риск всегда велик, и даже самые ответственные собственники не застрахованы от трагедии.

Авария деморализовала Козового, но он нашел в себе силы начать вторую жизнь компании. Мне не удалось встретиться с ним и спросить о причинах взрыва и идее вовсе прекратить подземную добычу (у «Распадской» есть открытый угольный разрез), но отчего-то я верю, что «Распадская» вернется в биржевые сводки с рекомендацией «покупать».

ЧАСТЬ ВТОРАЯ. ГАЗОНОКОСИЛЬЩИКИ

Золотодобытчик стал президентом маленькой республики и раздаривает состояние ее жителям. Кузнец гипнотизирует закрытый аукцион в Лондоне, где выставлены древние черкесские вещи с клеймом ее ювелирной компании. Хозяин транспортной фирмы идет на компромисс с верой ради процветания земли, населенной сбежавшими от властей старообрядцами.

Они — и сотни других предпринимателей — были первыми, кто начал бизнес на руинах империи, и подготовили почву для следующего поколения, свободного от совка. Известно, сколько лет надо косить лужайку, чтобы получился газон. Но мало кто понимает, как трудны первые годы борьбы с сорняками, и только прирожденные газонокосильщики получают от нее удовольствие.

Глава I. Метель

Богом из машины, который, как в античной драме, явится в страшную минуту, избавит, прекратит безумие и повернет жизнь вспять, быть трудно, но можно. Какой ценой — вопрос. Его наверняка задавал себе сын колхозного плотника, когда решал, связываться ли с властьимущими, чтобы получить конкурентное преимущество для бизнеса. Он вырастил компанию, которая сделала его деревню почти счастливой, но ее история — антипод историй великих стартапов.

Камера работает. Дубль один. Стук хлопушки. Северная деревня, 300 километров до Котласа, 500 до Архангельска.

В кадре утро, избы на холме, дым из труб. У подножья холма изгибается река Устья, за ней сосновый бор до горизонта. Погода волнуется: свистит, задувает. Солнце похоже на каплю масла в манной каше.

Средний план. Метеные деревянные тротуары. На главной улице два заколоченных дома, оставленных хозяевами. Напротив пустых окон обстукивает налипший на валенки снег Валентина Федорова, глава совета женщин села. Разглядывает забор, извлекает из кармана старую варежку и вытаскивает оттуда телефон. «Але, Павел, у Ефремова дома из забора две доски стащили. Надо починить».

Общий план. Женщины гонят коров. Каждая несет с собой веник и емкость для навоза. Емкости опорожняются в урну, сделанную наподобие парижской, — металлический круг на стойке, к которому подсоединен одноразовый пакет.

Смена кадра. У сельпо висит плакат, зазывающий на гуляния: возведена снежная крепость, ожидается звезда эстрады. Рядом с дорогой патрульная машина. Человек в форме указывает лесовозу-«шаланде» на обочину, просит водителя спуститься и подносит к его рту алкогольную трубочку. Мимо проносятся иномарки…

Хватит кинематографии.

Это не фильм, а одна счастливая, — точнее, осчастливленная — деревня.

Березник стоит в пустыне. Вокруг заброшенные селения, где живут по одному-двое старики. Им включают свет на три часа в день, а передвижная лавка заруливает раз в месяц.

Съемочная группа, наверное, к ним не заехала — а зря. Джим Оборин — ему восемьдесят, он зимует на хуторе — помнит

времена, когда устьянцы не картофель по плану растили, а строили карбасы и лодки-долбленки, лепили игрушки из глины. Ходит на охоту — автолавка ему не нужна. Его соседка (между ними километров двадцать) Афанасия Петровна живет в заброшенной деревне. Говорит: «Меня корова на земле держит. Если б не она, я б легла, ручки сложив».

Глушь, где с закатом солнца наступает тьма египетская, заманила меня историей предпринимателя, который сделал здесь бизнес на десятки миллионов долларов. Позже я понял, что эта история не только о цене успеха, но и о том, кто дал не рыбу, а удочку — и прогадал.

А пока едем в Березник. Дорога проходит через райцентр Октябрьский — село, оторванное от уклада жизни городов, с иными отношениями между людьми и иным вещным миром. Это даже не пятиэтажная, а двухэтажная Россия. Вот несколько объявлений из газеты «Устьянский край», № 9, от 29 января 2008 года.

С. Шангалы, ул. Полевая, д. 12, Чесноковой Ольге Федоровне. Поздравляем с юбилейным днем рождения! Желаем счастья и добра, чтоб жизнь как день была светла, чтоб только радость без тревог переступала твой порог! С уважением, дед Протасий, все Чесноковы, Угловская, Могутов, Кононовы.

П. Октябрьский. В торговом центре на первом этаже в секции № 5 поступление кухонных углов, обеденных групп!

Колледж менеджмента в деревне Веригинская проводит набор в группу для обучения по специальности «продавец» и на курсах «пользователь ПК».

Я рассказываю это, чтобы дать понять, в каком пейзаже действует герой. После проведения социальных экспериментов вроде коллективизации у Русского Севера остались типичные черты и обычаи, но культура стерлась. Как в XIX веке, дверь теперь открытой не оставишь — воруют. (Раньше ставили палку: если она у двери, значит, хозяин дома; если нет ее — ушел.)

Итак, полдень, XXI век, 70 километров дороги и вот он, населенный и облагороженный пункт Березник. Кто дал ему шанс, кто осчастливил?

Дом этого человека, Владимира Буторина, виден отовсюду, потому что стоит на вершине холма, в некотором отдалении от соседей. Вот он, обшитый сайдингом, торчащий из пейзажа, как «Порш Кайенн», на котором перемещается его хозяин. Тем не

менее с огородом и в черте деревни.

Дом построен несколько лет назад, но у него давняя история. До крушения СССР в Березнике размещалась усадьба совхоза «Едемский». В совхозе работала семья плотника Федора Буторина. Сын Владимир мечтал стать водителем директорского уазика, но в шестнадцать лет его двинули по комсомольской линии в коменданты женского общежития.

Комендант обнаружил деловые способности. «Кавалеров пускал, но за это они мне то потолки белили, то окна вставляли. Через месяц общежитие сверкало», — так говорит Буторин.

Однако эпоха первоначального накопления еще не наступила, и коменданта направили в Германию, служить. Там над Буториным издевался старшина, собиравший с солдат дань «на благоустройство казармы». «Потом я понял, что он хотел приучить любить свой дом».

Дом на холме — сбывшаяся мечта Буторина. Он рассказывает, что захотел строиться после возвращения из армии. Но еще сильнее мечтал о том, чтобы в Березнике, как в немецких деревнях, тротуары были подметены, а на каждом подоконнике царила герань, указывая, что здесь живут порядочные люди, а не шелупонь.

Спустя двадцать лет он подобрался к мечте на расстояние выстрела. Его компания «Устьянский лесопромышленный комплекс» держит в Березнике офис и гараж; много работников — из села. Буторин занимается тем, с чего начинал: заготавливает и продает круглый лес, а также пилит древесину, превращая ее в шпон, доску и фанеру. Его Березник чист, а после новогоднего концерта поп-звезд, привезенных Буториным, односельчане выражают благодарность. Неплохо для места, окруженного вымирающими деревнями, где «поступление кухонных углов» — событие.

Однако у нас не кино. Селяне — ровесники, их родители и дети — жгли Буторина, саботировали работу, портили технику, угрожали убить. Прогрессорские штучки сына плотника встречали сопротивление.

Вот история его борьбы.

Буторин вырос в семье, где родители пили — сеансами по несколько недель, иногда месяцев. Когда мы говорили с ним, он несколько раз повторил: хочу, чтобы дети — в отличие от нас с сестрой — знали, что родители думают о них и заботятся, любят. Сам он, как и другие совхозные мальчики, дома спал, топил печь, ходил за скотиной, а в оставшееся время шатался по деревне, учился пить водку и драться.

Вернувшись из армии, хотел податься в буровики и уже было подписал бумаги, но перед отъездом с кем-то сцепился. Получил так, что очутился в больнице, и в итоге не пробурил в своей жизни ни одной скважины. Остался в Березнике — инструктором по физкультуре.

Валентина Федорова преподавала Буторину в школе биологию и говорит, что тот слыл хамом и «не умел разговаривать». Но хам принес из армии желание обустроить дом и деревню, и еще умел работать: отец — плотник от Бога, и мастерство передалось.

Буторин открыл с друзьями кооператив «Шанс» — вскапывали огороды, строили бани, кололи дрова. В 1992 году его позвали директором в фирму, которая владела пилорамой. Вскоре Буторин и Березник вошли в клинч.

Директор шел через деревню и увидел прозрачный дым над окраиной, где стояла пилорама. Побежал сломя голову в гору. Дым густел. Когда прибежал, пилорама догорала.

Вокруг стояли соседи и смеялись. Разумеется, впрямую не высказывались — Буторин был зол и страшен, — но, чтобы расслышать лейтмотив, не надо обладать музыкальным слухом: поделом скупщику леса, спекулянту — наживался, семь потов сгонял, деньгу зашибал на доске — пусть теперь пепел ест.

Я спросил у журналиста Олега Борисова из «Устьянских вестей», как в селе говорят: поджог или по пьяни? «Думаю, все-таки сожгли, — сказал Борисов. — Многие Буторина не любили за то, что работал, с других требовал, пьяниц выгонял».

Буторин ушел в лес, пал на поваленное дерево и заплакал. Потом вернулся в село и собрал коллег. Они окружили стол и всю ночь сочиняли, чем заниматься, кому нужен их товар, где брать кредит…

Стук хлопушки.

Общий план: предприниматель у пепелища, окруженный потирающими руки обывателями.

Крупный: рыдает, сидя на березе (основа бизнеса; метафора подрубленного дела).

Средний: лампа, исчерченная бумага, табачный дым, лесопромышленники, как хирурги, склонились над столом, где вместо умершего бизнеса рождается новый.

Красиво? Но вот что вспоминает журналист Борисов. Буторин хоть и превратился в женатого человека, начальника лесопилки, — оставался резким, неприятным в словах. Нетерпим к не умеющим работать. Выгнал собственного отца — за запой.

Повзрослевший Плюмбум из перестроечного фильма. Никого не слушает и все делает так, как кажется правильным ему.

Кустов из «Эфко» говорил о ценностях крестьян: «Если кто тебе и поможет в трудную минуту, так это сосед. Ради мнения соседа они готовы на луну запрыгнуть».

Буторин относился к соседям очень требовательно. Когда он стал комендантом общежития, ему выделили койку в двухместной комнате, но жил он в одиночестве: не разрешал соседям залезать на кровать в сапогах, сорить и вытирать руки о навешенные им занавески — и они исчезали.

Немудрено, что кроме зависти в деле о поджоге упоминался мотив личной неприязни.

Прошло три года. Учредители отвалились, Буторин взял кредит и приобрел пилораму. Ему остро не хватало рабочих рук, и он устроил пьющей деревне перезагрузку.

Поразмыслив, кто мог бы возглавить модернизацию, Буторин призвал пожилых женщин, которым нравится стыдить бездельников и восстанавливать справедливость. Алкоголики и лентяи их побаиваются.

Буторин выделил денег на зарплату совету села. Вспомнил, какие урны в Париже, как себя ведут немецкие пейзане. Через лояльных бабушек ввел новые порядки — уборка навоза, помощь тем, кто не может залатать забор. Заставил домовладельцев выбрасывать мусор не на улицу, а в кузов трактора, колесящего утром по селу.

Лесопильный цех сгорел снова. Виновника вычислили — пьяный сторож; злоумышленник ли, неизвестно. Буторин принял пожар спокойнее — он и так думал завязать с доской. Его фирма скупала круглый лес у частников и вывозила через питерскую компанию за границу.

Буторин переманил менеджера этой компании и стал экспортировать древесину напрямую. Взял еще один кредит, приобрел харвестеры и форвардер[22]. Назвался «Устьянским лесопромышленным комплексом».

Предприятие не обошлось без чужих денег. На Буторина обратил внимание московский инвестор и предложил пять миллионов долларов в обмен на половину бизнеса.

Итак, звучали фанфары, дело масштабировалось. Буторин опять искал сотрудников. Он дал объявления в газеты, суля достойную зарплату и компенсацию проезда на работу.

Тем, кто переезжал, выделяли квартиру в райцентре или 200 кубов леса на строительство дома. Взамен — десять лет работы в компании. Понаехавшие застроили две улицы.

Их требовалось как-то развлекать, и Буторин выстроил спортзал с тренажерами. Дому культуры подарил проектор,

показывавший с небольшим опозданием те же фильмы, что шли по стране. Привозил певцов и юмористов.

Его ждало горькое разочарование. Забота о сотрудниках не влияла на их поведение. Свинью подкладывали обычные люди, не сумасшедшие и не пьяницы.

Как-то раз Буторин определил, кто из мужиков не очень пьет, и отправил стажироваться в Финляндию. Прогресс сделал быт лесозаготовщика почти городским. Операторы приезжают на делянки на джипах, меняют тапочки на сапоги, залезают в кабину, включают музыку, регулируют кондиционер. Березниковские операторы работали также — разве что несли вахту в отапливаемом вагончике с удобствами — но делали это с недовольным лицом. Не нравилось, что их, мужчин предпенсионного возраста, заставляют выполнять план.

Некоторые запросились на пенсию: «Так я за двадцать тысяч раб, а этак на пенсии себе хозяин». Жены поддерживали: «Капиталист считает, что свозил мужа к финнам, и теперь может выжимать как лимон».

Отдельная история — война с алкоголиками. Буторин постановил: перед сменой каждый дышит в трубочку. В первый раз пьянь лишают премии, во второй — увольняют. Ему передали: не прекратишь охоту, сожгем в третий раз.

Буторина угрозы раззадорили и, когда в День военно-морского флота разбились три новых МАЗа, создал автоинспекцию: нанял отставных милиционеров. Старики-разбойники тормозят водителей, перегрузивших «шаланду» или неправильно закрепивших лес, и штрафуют.

Четыре года назад Буторин начал экспансию. Они с партнером взяли карту, пронзили циркулем Березник и очертили круг радиусом 150 километров — дальше издержки на вывоз слишком высоки. Определили выгодные участки и начали за них бороться.

Но партнеру быстро разонравился лесной бизнес. В Москве стартовала кампания «прекратите вывозить сырье» — государство хотело стимулировать лесопереработку через повышение экспортных пошлин на кругляк. Старший брат партнера заседал в правлении «Единой России» и расшифровал знак свыше: трудности с кругляком — всерьез и надолго.

И не ошибся — через полгода пошлины, впоследствии убившие мелких заготовщиков леса, были введены. Буторин тоже задумался о продаже доли. Он даже нашел покупателей на УЛК, но цена не устроила.

Хотя дело было не в деньгах. Буторин понял, что село не отпускает. «Продать нас хочет!» — осерчали березничане. К отцу Буторина наведывались делегации — вроде как не о продаже говорить, а все равно к ней сворачивали: неужто сын нас бросит. Жену тоже затерроризировали.

Буторин вдруг понадобился деревне. Березник вел себя, как гадкий школьник, который бунтует против строгого учителя и подкладывает кнопки на стул, а когда тот увольняется, ревет в уголке.

Буторин остался.

Тем временем леспром находился на грани нервного срыва. Экспортная пошлина должна была повыситься до 80 процентов от цены, после чего вывоз кругляка потерял бы смысл. Однако помог кризис — повышать не стали.

Буторин выстроил завод, превращающий лес в наличник и вагонку.

Крупный план. Буторин дает интервью журналу «Лес»: «Мы никого не увольняем и собираемся по плану повысить зарплату». Он купил «Кайенн» и впервые в жизни съездил с семьей на море.

«Лично стал поздравлять работников, более сдержанный он теперь», — отмечает эволюцию его учительница биологии.

Тут бы и фильму конец, но мне вспомнился пассаж из очерка Натальи Архангельской о Березнике и его боге из лесозаготовительной машины. Архангельская упоминала, как ехала в поезде Москва — Воркута в одном купе с торговцем лесом, и тот, услышав, куда она направляется, засмеялся: «У, мы в его владения не лезем, там все схвачено»[23].

Со мной в купе также оказался лесопромышленник. Он высказался более определенно: «У Буторина эмчеэсовцы и олигархи на кабана ходят, его бизнес защищен».

Позже на въезде в Березник мы проехали необъятный плакат Тюменской нефтяной компании «ТНК и Березник — друзья навеки!», что-то в этом роде. Интересно, зачем ТНК тратит деньги на соцпрограммы края, где нет ее заправок и месторождений? На каких подпорках держался бизнес Буторина до того, как появился партнер? Кто этот партнер и откуда возник? Может, эта история не селфмейдмена, а ловкого человека, умеющего привлекать сильных покровителей?

Устья изгибается у самого Березника, а потом прячется от холмов и деревень в лес. Буторин предложил нам селиться не в Березнике, а среди глуши в охотхозяйстве.

Заимка разместилась на поляне у реки. Скандинавского вида коттеджи были обставлены чучелами, пол выложен медвежьими

шкурами, обслуга молчалива. Хозяин встретил в унтах, парке с меховым воротником и соболином треухе.

Десять лет назад он поставил вниз по течению Устьи избу и стрелял уток. В начале нулевых его заметила власть — получилось, у меня единственное приличное охотхозяйство в области». Через губернатора к Буторину полетели охотники из Москвы. Тогда он построил дома, купил снегоходы с «Нивами» и нанял егерей.

Ожидая в холле Буторина, я раскрыл кожаную книгу отзывов, подносимую гостям, и почувствовал себя золотоискателем, отмывшим слиток. Передо мной лежал бортовой журнал буторинского бизнеса. Все ключевые моменты жизни его компании — кроме, разумеется, пожаров — оказались связаны с благоволением гостей.

Покупка харвестеров и форвардера — почему выбраны именно Volvo? Смотрим кожаную книгу. Делегация шведов посетила заимку и поохотилась, и не раз. Буторин признает, что получил от Volvo дисконт.

Дальше. У Буторина своя пожарная машина и команда. То есть как это своя? А вот так. Листаем книгу. Среди гостей замминистра МЧС Юрий Воробьев. Это его сын Максим — совладелец «Русского моря», производящего рыбопродукты на 754 миллиона долларов в год — инвестировал в Буторина.

Так вот, замминистра стрелял уток, а потом отдал в Березник списанную машину, проверил нанятых пожарных на профпригодность и лично благословил на труд.

Дальше. УЛК получил лучшие делянки на севере Вологодской области, обойдя конкурентов из крупных компаний. Прямых доказательств нет, но есть фото: губернатор Вячеслав Позгалев в охотничьем наряде, верный гость заимки.

Судя по кожаной книге, за десять лет в окрестностях Пентуса досылали патрон в магазин многие, кто вел бизнес в регионе. Наведывались президент «Альфа-банка» Петр Авен, совладелец ТНК-ВР Герман Хан, делегация финской UPM-Kymmene Oyj, топ-менеджмент череповецкой «Северстали». Украинский миллиардер Виктор Пинчук оставил шутейную подпись: «Вы нам медведей, мы вам сало!»

Когда я спросил Буторина, что он думает о зависимости от тех, кто богаче и сильнее, Буторин честно ответил, что связь сильная.

Мы сидели за длинным столом, и его окружала свита активистов-общественников. Буторин возвышался над собранием как князь небольшой, но достаточной земли.

«Конечно, бизнес зависит от связей, — произнес он. — Зато

меня не мучают проверками, чувствую себя спокойнее».

Посмотрим на Буторина, забыв о его страстях. Человек с тяжелым характером ломал соседей, но так и не сломал. Выстроил бизнес с подпоркой-охотхозяйством, где сидят в засаде люди, принимающие решения. Уезжать не собирается — верит, что «постсовковые» поколения хотят жить лучше и не ленятся.

Молодежи в компании и правда много, но благоденствие Березника держится только на связях Буторина.

Трудно быть богом из машины, но можно. Вопрос, какой ценой.

Буторин не дает краю помереть, оказывая егерские услуги элите. Не похоже на истории создания великих компаний — но легко ли строить дело среди кадровой и кредитной пустыни?

Буторин не сломал менталитет крестьян — любовь к орднунгу переняли единицы. Герань на окне не прижилась.

И все же одну победу над хаосом Буторин одержал.

Спрыгнув с поезда в Костылево, я попал в руки к мятой личности Анатолию, который хотел водки и клялся сплясать, если получит полтинник. Когда я спросил, знает ли он Буторина, Анатолий задумался и ответил: «А чего, у нас его уважают. Он дело делает, а что пить запрещает, так и ладно, я на него не работаю».

Исследование окрестных сел и райцентра показало — люди завидуют Березнику, у которого есть хозяин, и стремятся устроиться в его компанию.

Когда Валентина Федорова договорила с плотником, я поинтересовался, откуда взялась фамилия Буторин. «Бутора — это метель у нас так называют, когда заметет, задует и не знаешь, куда деваться — или стоишь как голый, даешь ветру выдувать тепло, или бежишь», — сказала вилледж-менеджер и опустила телефон в ветхую варежку.

Глава II. Маленький Одиссей

Десятки бизнесменов, попавших в политику, прокалывались на том, что начинали действовать по законам рынка. Миллионер Хазрет Совмен вернулся спасать родину от нищеты, но встретил сопротивление бюрократов. Чтобы выручить соотечественников, ему пришлось прибегнуть к нетривиальным менеджерским ходам.

Осенью 2002 года золотопромышленники обсуждали слух: «Норильский никель» с помощью Кремля заставил владельца «Полюс Золота» Хазрета Совмена расстаться со своей компанией. Слухам не верили, потому что Совмен славился упрямством и тем, что никого не боялся — трудно чего-то бояться, если ты проработал в глухом углу Красноярского края три десятка лет, отстроив на мерзлоте горнорудный комплекс. Впрочем, скоро сплетни подтвердились — продал, и именно что «Норникелю», за 230 миллионов долларов.

Совмен по поводу обрушившихся на него денег не комплексовал. Из Красноярского края он направлялся на родину — в Адыгею. Кремль убедил его, что он может спасти республику — вывести из упадка, в котором она пребывала.

Мотив назначения был прост: кавказец, способный управлять хаосом, заставит соплеменников трудиться. Каха Бендукидзе смог провести реформы в Грузии — сможет и Совмен.

Несмотря на то что со стороны маневр выглядел почетной пенсией, шестидесятичетырехлетний Совмен, похоже, верил в свою миссию. Еще до продажи «Полюс Золота» он опекал родину и построил на свои 200 миллионов рублей медицинскую клинику, в которой бесплатно принимают адыгейцев и больных с прилегающих территорий.

Какой пейзаж сложился в Адыгее перед Совменом? На небольшом клочке земли у склонов Кавказского хребта и в прилегающих долинах проживало 444 000 человек. Здесь обитали этносы, известные под общим именем адыги, или черкесы: шапсуги, натухайцы, кабардинцы, убыхи, жанеевцы, абадзехи, бжедуги и так далее.

Кавказская война XIX века вынудила полмиллиона горцев оставить родную землю — в 1864 году они были депортированы в Турцию. Основу нового народа, адыгейцев, составили относительно мирные племена.

При советской власти автономия внутри Краснодарского края

выращивала помидоры, огурцы и подсолнечник, делала немного мебели и паркета, немного оборудования для нефтяников. Жили неплохо — при данном им климате бедствовать затруднительно. Развивали единственный региональный бренд — адыгейский сыр.

Потом произошло то, что некоторым показалось реставрацией доимперской эпохи на Кавказе. В 1991 году первый секретарь Адыгейского обкома Аслан Джаримов выбил для своей территории статус республики и стал президентом. Правда, на этом его заслуги кончились — в период его правления закрылось большинство крупных предприятий.

Возникла угроза присоединения к Краснодарскому краю. Предполагаемое слияние возбуждало местных националистов.

Разваленная экономика, ни одного инвестора — плохие результаты Джаримова раздражали Кремль. Как раз в этот малозамечательный момент появился Совмен. Невысокая фигура золотопромышленника дарила надежду, что он, усмиритель диких старателей, железной рукой модернизирует республику.

Усмиритель родился в многодетной семье колхозников-шапсугов из аула Афипсип (где потом выстроил клинику). После армии устроился киномехаником, таскал бобины, заправлял пленку в проектор, а в 1961 году уехал на север мыть золото.

Дальше карьера развивалась стремительно — приисковый рабочий в Хабаровском крае, водитель бульдозера, зампредседателя артели старателей «Восход». В тридцать два года — председатель золотодобывающей артели «Союз». Совмен славился вздорным характером: не церемонился с лентяями, запрещал пить.

Ничего особенного — председатели, которые вели себя по-другому, обрекали артель на гибель. Но мало кто из них проработал в режиме постоянного стресса тридцать лет.

Совмена назначили главой артели «Полюс», получившей в разработку богатое Олимпиадинское золоторудное месторождение. Там Совмен и управлял откинувшимися зэками и другими искателями приключений. Он не просто мыл золото, а построил на вечной мерзлоте обогатительную фабрику. Его звали Сашей — имя Хазрет забылось, еще когда он водил бульдозер.

Биография «Саши» не страдала линейностью. Совмена арестовали во время кампании против артелей, действовавших по хозрасчету. «Идеологи КПСС считали их предателями коммунизма, — вспоминал бывший глава «Союззолота» Валерий Рудаков. — Не знаю, какие там были формулировки, но знаю, что Совмену дали срок ни за что».

Впрочем, золотодобытчика быстро амнистировали и вернули

в председатели «Полюса». «Хазрет никогда не скрывал, что хорошо зарабатывает, он был известен как один из самых честных людей отрасли», — убеждал Рудаков.

После 1991 года «Полюс» стал крупнейшей золотодобывающей компанией страны, а Хазрет Совмен — ее владельцем и обладателем 72-го места в русском рейтинге Forbes.

Итак, Адыгея трепетала — Совмен выставил кандидатуру на выборы. Свою программу он так и не растолковал — людям было достаточно, что герой едет поднимать родину с колен. Утонченные политологи сравнивали его comeback с возвращением Одиссея.

Две трети адыгейцев проголосовали за Совмена и стали ждать от него изложения великих планов.

Вместо этого Совмен разворачивал абсурдные идеи, вроде «хочу остановить бойню — в постперестроечные годы в Адыгее началась стрельба, гибли люди» (никакой бойни не было в помине). Или просто твердил, что желает «помочь родной республике выбраться из экономического кризиса».

Вскоре выяснилось, что Совмен искренне считает, что родину можно спасти, управляя ею как артелью.

В хозяйстве кризис, дисциплина хромает, работникам выгодно обманывать начальника, старые мощности списаны? Применим испытанные меры.

Первое — расставим на ключевые позиции своих людей. Администрацию, состоявшую из кабардинцев и абадзехов, Совмен заменил на шапсугов и русских, которые пришли за ним из «Полюса». Кланы уволенных мгновенно стали его врагами.

Второе — режем издержки. Совмен сократил треть бюрократов. Объявил, что хочет урезать парламент республики до одной палаты и тратить на депутатов втрое меньше. Друзей эта мера также не прибавила.

Третье — модернизируем производство. Совмен инвестировал в сельское хозяйство. На 250 миллионов рублей он приобрел комбайны, тракторы, удобрения, ГСМ. Аграрии были признательны, пока не выяснилось, что это не подарок, а заем. Крестьяне со скрипом отдавали долги, браня президента, который вел себя не как отец, а как проклятый капиталист.

Наконец, четвертый ход — приводим инвесторов. Больших успехов в этом деле Совмен не достиг. Разве что IKEA построила синюю коробку на земле Адыгеи, подступающей к Краснодару, — «кубаноиды» заломили шведам цену, а Майкоп просил скромнее[24]. Элита пережила бы новации Совмена, если б президент умел гнуться. Но на севере он не нуждался в

дипломатических навыках — в Главзолоте председателей принимали такими, какие есть, на их хватке держалась отрасль.

Когда Совмена заменили новым президентом, и адыги, и Кремль, и сам Совмен вздохнули с облегчением. Построить рай на родине у миллионера не получилось, и его провожали неловким молчанием, а не цветами у личного самолета. Что же произошло?

Представим себя на месте Совмена. В рабочий полдень залезаем в «майбах» и выезжаем из ворот Дома правительства. Видим площадь, которая заросла травой и напоминает облысевшее футбольное поле. Группы трудоспособных на вид парней в разгар дня бродят по парку, лузгая семечки и высматривая девиц. Кафе полны публикой. В заведениях стандартный набор пирожных — похоже, кондитер в республике один.

«Майбах» проезжает облезлый памятник русско-адыгейской дружбе, позади которого маячит многоэтажный недострой. Набережная реки Белой забросана валунами и бетонными блоками с торчащими из них скобами. Красота.

Вдруг президенту поступает звонок: дальний родственник клонит к тому, что хорошо бы устроить сына в госаппарат. Президент, сдерживаясь, чтобы не послать, отказывает. Потом просматривает докладную о том, что его советник (тоже родственник, но близкий и верный) тратил казенные деньги на личные нужды. Вздохнув, решает уволить.

Затем президент по телефону требует отчет от министра сельского хозяйства — какие результаты дал урожай — и слышит в ответ, что не разобрались с техникой и крестьянами, некому работать, поэтому с урожаем беда. Кубанцы спокойно нанимают мигрантов и увеличивают сбор культур с гектара, а Адыгея бедствует.

Президент в печали. Министр — пятый по счету шеф сельского хозяйства, которого он выгоняет. Переквалифицироваться, что ли, в хедхантеры.

Тут он вспоминает, что недавно ему сунули отчет — факты, подтверждающие кражу госсредств министром печати. Воистину бессмысленный пост в Адыгее, но умелый чиновник сгенерирует достаток и здесь. Казалось бы: не попускай анархии среди газетчиков, вовремя отвечай на звонки — что им еще, бессмысленным, надо, кроме служебной машины и зарплаты?! Со всеми надбавками выходит, как в «Полюсе», получал главный инженер обогатительного завода — только тот на мерзлоте, на вахте…

Президент капает валокордин, потому что министр печати — четвертый по счету. Впрочем, это не рекорд: премьеров сменилось семеро. Держится только министр железных дорог — трудно что-то испортить на 60-километровой ветке до Майкопа.

Ладно, бюрократы. Но где бизнесмены, которые предлагают идеи и инвестпланы, не желая сразу увести деньги в офшор? Нету. Интересных предпринимателей — как пальцев на руке: молокозавод, фабрика паркета, щебеночные карьеры и еще пара ребят. Все.

«Майбах», «майбах», не в ту степь ты закатился. Здесь тебе завидуют, но не хотят менять обычаи, прекращать бессмысленные посиделки в разгар дня, вкалывать, а не пилить федеральные деньги. Климат, что ли, располагает к апатии — природа сама все дает…

Совмен попал в среду, которая не понимала, чего хочет маленький генерал. «На заседании кабинета министров ему что-то не понравилось, он встал и вышел, — рассказывал редкий бизнесмен, вызывавший симпатию Совмена. — Министры сидели час, ждали его, а он в Краснодар в аэропорт поехал и улетел на самолете в Москву».

Лидер адыгов-националистов Альмир Абрегов жаловался на Совмена: «Привык старателями командовать, а у нас тут не артель, свободные люди!» Увы, эти люди оказались свободными также от предпринимательского духа и трезвой самооценки.

Совмен устал. «Прежде чем что-то хрюкать [воистину Одиссей из Бродского: «Какой-то грязный остров, кусты, постройки, хрюканье свиней, заросший сад…»], посчитайте, сколько я вложил в Адыгею!» — кричал он депутатам. Те довели его глупыми вопросами.

Сколько он вложил — с этим вопросом я уезжал из Адыгеи. Уезжал, к сожалению, несолоно хлебавши, т. к. Совмен не дал аудиенции. Отчаявшись, я прошел в администрацию через буфет и явился в приемную Совмена. За столом что-то чертила, сгорбившись, женщина. Я назвался и попросил узнать у Хазрета Меджидовича, когда он сможет уделить полчаса на интервью, лучше прямо сейчас. Женщина вздохнула и отворила дверь.

Через минуту вернулась и, не говоря ни слова, залезла в компьютер, щелкнула мышью. Принтер начал выплевывать листы с цифрами. «Хазрет Меджидович ответил, что у него нет времени, но ответ на ваш вопрос я дам».

«Простите, а вы его секретарь?» — «Нет, я директор его личного фонда. Он платит, а мы контролируем, как распределяются средства», — отчеканила женщина и протянула

листы.

Я поблагодарил, взял стопку бумаг и вышел. Сидя в такси, начал рассматривать.

РАСХОД ЗА 2002 ГОД

Для МВД — автомобили, оборудование, униформа, лаборатории — 9 340 016,79 рублей.

Вклады пострадавшим при наводнении — 26 030 000 рублей.

Газификация аула Гатлукай — 100 000 рублей.

… Всего расход: 72 308 432,24.

РАСХОД ЗА 2003 ГОД

Тенгинский сельский округ, на освещение — 25 000 рублей.

Емцева, на операцию и лечение — 200 000 рублей.

Республика Абхазия, на строительство больницы — 10000000 рублей.

… Всего расход: 71 154 264,00.

РАСХОД ЗА 2004 ГОД

За обучение выпускников в вузах — 14 398 980 рублей.

На лечение Бжассо Р. Х. — 120 000 рублей.

Ветеран Мугу, автомобиль — 124 000 рублей.

Фермер Далада, автомобиль — 171 500 рублей.

Новогодние подарки детям — 6 686 300 рублей.

… Всего расход: 116 579 978,19.

РАСХОД ЗА 2005 ГОД

Хурумов Х. Х. (писатель), на покупку квартиры — 150 000 рублей.

Ачмиз Р. С., строительство дома (погорелец) — 530 000 рублей.

Джарим Н. Г. (учитель, Панахес), покупка квартиры — 200000 рублей.

Учителям, благотворительная помощь — 26 211 400 рублей.

Тахтамукайский район, на очистку реки — 1 400 000 рублей.

Калдахварская школа-интернат, благотворительная помощь — 3 000 000 рублей.

… Всего расход: 91 875 782,44.

РАСХОД ЗА 2006 ГОД

Пострадавшим, станица Воронежская, ж.-д. катастрофа — 2 100 000 рублей.

Учительнице средней школы, на ремонт квартиры — 200 000 рублей.

Майкопская опытная станция, на премии для сотрудников — 1 000 000 рублей.

Понежукайская больница, на строительство пищеблока и прачечной — 1 000 000 рублей.

Всего расход на 14.09.06.: 14 965 855,26.

Спустя день я позвонил выразить восхищение фермером Мугу и пенсионером Даладой, а также задать пару вопросов. Трубку взяла секретарша. Она хмыкнула и подвесила звонок. Зазвучало «К Элизе» и вдруг оборвалось. «Хазрет Меджидович просил передать, что ему больше нечего сказать», — сообщила трубка. И я понял: действительно, больше нечего.

Глава III. Колокол в снегу

Мальчики и девочки 90-х яростно боролись за свои мечты. Их поколение начинало бизнес в разбитой, полуобморочной стране, и у них часто происходило раздвоение личности — гитарист торговал металлом, яхтсмен возил грузы и так далее. Такова метка тех, кто сыграл роль газонокосильщиков, рекультивировавших заросшую лужайку после засухи. Родись они на 10 лет позже, имели бы совсем другие возможности — но таким достались лавры (и тернии) первопроходцев.

Портрет висит сбоку от заваленного бумагами стола, у окна. Его писали маслом — как выражаются каталоги, «в теплых тонах». Таблички нет, не музей. Из рамы улыбается парень лет двадцати, рассматривая входящих в кабинет.

Картину окружает суета комнаты, где выторговывают условия, подписывают договоры и акты. Перед незнакомцем совершаются сделки на миллиарды рублей, проходят банкиры, поставщики и оптовые компании, он видел, как рождалась империя, посвященная малоизвестному продукту.

Гости сидят за переговорным столом и рассматривают колбасу, выложенную на тарелку, как музейный экспонат на бархат. На других тарелках выставлены ветчина и другие изделия, по вкусу напоминающие то говядину, то свинину. Гости недоумевают.

Хозяин кабинета вербует их в поклонники своего продукта — дает пробовать деликатес, а потом заявляет, что он сделан из одного вида птицы по более низкой себестоимости, чем нарезка из любого мяса.

Его компания придумала продавать индейку как нечто большее, чем суповой набор.

Пока гости жуют, Вадим Ванеев — так зовут индюшачьего магната — рассказывает двадцать три истории. О своем удивлении, когда ему принесли шашлык из барана, лучше которого он в жизни не пробовал, — а потом шашлык оказался индейкой, политой бараньим жиром. Как конкуренты построили птичник из кирпича, а он заплесневел, и пришлось завозить реактивный двигатель и выжигать им стены. (Неучи! Ферму возводят из спецпанелей.)

Затем Ванеев доверительно сообщает: у нас недостаток мужчин — вокруг Ростова-на-Дону живут денди, считающие ниже своего достоинства махать ножом на разделке. Поэтому машут

женщины, по плечи в крови. Нет-нет, никакой уголовщины, такая анатомия у птицы, процесс не автоматизируется, извините за подробности.

Ванеев сдвинут на индюках. До того как он начал строить фермы от Черного моря до Урала, его жизнь наполняла тоска по масштабу.

В перестройку он держал видеосалон в городе Шахты и показывал «Кровавый кулак», «Голый пистолет», а также «Восставших из ада». Шахты тонули в своем кошмаре. Угольщикам хронически не платили, и их жены выходили на трассу продавать себя дальнобойщикам.

Ванеев стал возить водку. Ему быстро надоела роль первого парня на райцентре, и он ополчился на миллионник. «Надо мной смеялись — ты из деревни, а хочешь Ростов замочить».

Однако он затесался в рынок. Оптовиков Ванеев обыграл ассортиментом — завязал отношения с производителями заметных марок и поставлял водку в крупнейшие магазины Ростова.

Час индюков пробил, когда контрагенты-венгры накололи Ванеева так же, как он накалывает теперь гостей. Угостили ветчиной, а затем рассказали, что это не говядина, а индейка. Птица для любителей здоровой еды, которая перерабатывается в деликатесы с высокой добавленной стоимостью.

Ванеева озарило — вот цель, миссия, пустой рынок, территории, ждущие полезной еды по скромной цене.

Следующие пять лет он просил денег. Капитала, заработанного водкой, хватило на технологию индюководства и фермы. Ванеев строил их по науке — кустом, но в двух километрах друга от друга (ближе передается зараза). И терроризировал, терроризировал банкиров планом-схемой разделки индюка, моля о кредите.

Мироздание устало сопротивляться напору Ванеева. Знакомый менеджер Внешторгбанка убедил правление дать безумцу 32 миллиона евро.

Ванеев ликовал год. Затем мир пошатнулся: скакнули цены на строительство и материалы, амбициозный план полетел в мусорное ведро, а банк намекнул, что хочет забрать компанию.

Спас тот же менеджер. Его сманил Внешэкономбанк, и он показал председателю правления бумаги своего клиента. Председатель поверил в Ванеева с его схемой разделки и выдал кредит, покрывающий старые долги.

Экспансия мяса под маркой «Индолина» стартовала как ракета. Фермы вырастали за месяцы. Конкуренты кружили на самолетах, заправленных кредитами помельче — им не хватало

наглости и силы убеждения.

Ванеев горит как береста. Эскортирует гостей к маточному стаду и ввергает в курлыкающее и толпливое море индюков. Гости кривят вежливую гримасу и выбегают прочь из душного ада.

Хозяин не обижается. Ванееву тоже бывает душно, но что-то помогает ему дышать. Что?

«Индолина» покоряет прилавки, люди переходят на индейку. Ванеев убеждал меня: взяты кредиты, аналитики предрекают падение импорта и благоденствие отечественного индюковода…

Хватит. Красивые слова мельтешили в мозгу, скрывая факты. Как соотносится выручка и кредитная задолженность «Евродона»? Какова себестоимость килограмма мяса? А чистая прибыль? А у конкурентов?

Ванеев сидел напротив, чуть сгорбившись, и расписывал свои деяния. Я поймал паузу и спросил не про EBITDA, а про зачем. Зачем вам все это?

Ванеев врубил спич о кайфе первопроходца.

Когда слышишь такое, хочется взять ведро холодной воды и окатить. Зачем ты врешь, я такой же, как ты, я так же хочу объяснить себе, зачем живу, так же боюсь провести время зря, так же бегу пустоты и так же падок до власти и денег, так же люблю рассказывать, какой я крутой; мне не надо доказательств твоего величия. Просто скажи, зачем.

Я стал рассматривать кабинет и увидел портрет. Свет падал так, что незнакомец хмурился. Евангелист как раз прервал спич. «Простите, а кто на картине?»

Ванеев обернулся, будто не знал, кто. «Это мой брат, — сказал он. — Младший. Его нет. Там автокатастрофа, и вот я попросил нарисовать. Ему так мало лет было, я сам его вырастил».

Его руки сплелись в колыбель и покачали невидимого ребенка. Затем замерли и опустились на стол.

Брат видел его страсти, унижения перед банкирами, триумф, вместе с ним шел к мечте, нанимал горящих идеей людей, отправлял в магазины продукты, которые нравились покупателям. Улыбался утром и когда Ванеев уходил домой, оценивал, насколько приблизилась компания к цели за прожитый день.

Я избил себя. Ведро вылилось за шиворот. Больше я не верил в силу простых объяснений.

Впрочем, не верить было трудно. Мотивов превращения человека в предпринимателя столько, сколько литературных сюжетов, перечисленных Борхесом. То есть четыре.

Их описала Марина Волкова, исследователь из Челябинского предпринимательского центра: «делать больше нечего» (с подвидом «достались активы на халяву»), «средство сохранения себя и семьи», «заполнение пустой рыночной ниши», «любовь к конкретному делу»[25].

Я старался выбирать героев из тех, кого влекли два последних мотива. Спрашивая у предпринимателей, начинавших пятнадцать-двадцать лет назад, как настигало и что делало с ними их предназначение, я слышал в ответ истории из эпохи, предшествовавшей времени быстрорастущих стартапов, когда обмен информацией был в миллион раз медленнее. Тем ценнее победы тех, кто взлетел в условиях, которые кажутся доисторическими.

МЕДЬ И СТАЛЬ

«Как зовут нового жильца?» — спросила женщина в роговых очках. «Али Иорданский», — ответила Ася Еутых, владелец компании A. Yeutykh. Женщина внимательно посмотрела на нее. «Отчество?» Ася задумалась: «Бин Хусейнович». В домоуправлении стало очень тихо. «Профессия». Ася пожала плечами: «Наверное, принц». Женщина схватила домовую книгу и швырнула об стол так, что в переплете порвались нитки.

Она не верила в сказки. Но это была не сказка.

Жила-была семья агрономов: отец, мать, шестеро детей и бабушка. Звали бабушку Кадырхан, и она была женой последнего черкесского кузнеца, который умел выковать шашку, изготовить сбрую и украшения. В кузнецы ему, бывшему князю, пришлось податься после революции. Его звали Цикузи, что значило «крошечный». Ростом он уходил за два метра.

Когда в ближайших планах нарисовался седьмой ребенок, Кадырхан встрепенулась и прогнала главу семьи в мороз: «Езжай за ковром! Девочка, которая родится, должна воспитываться на ковре! Она прославит наше оружие и будет гостем черкесских принцев».

Родители селекционировали стручковый горох и идею о принцах не вместили. Но Кадырхан они уважали — та помнила рецепты дымного пороха с травами, заговоры, сказки, гадала на отражении луны в золоте. Фольклористы звали ее «почетным донором» и дрожащей рукой подносили микрофон. Ковер был куплен.

Вскоре родилась девочка. Вместо кукол она играла дедовыми щипцами и ножницами, разрезающими металл. Кадырхан пела ей древние колыбельные и вылавливала из супа лучшие куски мяса.

Ася научилась читать и в третьем классе осилила «На краю

Ойкумены» Ефремова. Она захотела, как герой-скульптор, оживлять камни, но сил хватало только на узоры. Кузницу, между тем, не забывала и отковала на куске мрамора первый предмет — маленькие ножницы. «Ут!» — хвалила бабушка. Ут по-черкесски «талантливая», а еще «ведьма».

Ася пошла в поход на худграфы. Поступила на скульптора в Краснодар, потом метнулась в Ригу. Когда училась в Карачаевске, ночами бегала в горы. Садилась на крыше византийского храма, вдыхала запахи субальпики и учила созвездия. Короче, вела себя как правильная «ут».

Одна беда: сменив три вуза, она поняла, что скульптура ее не так захватывает, как металлы. Их более-менее пристально изучали только в Махачкале, и Ася отправилась в свое четвертое училище. Как она говорила, «у черкесов почти нет украшений, а в Дагестане куча побрякушек на все случаи жизни».

Но так было не всегда. Черкесы тоже любили украшения, но в последние столетия разучились их делать. Медальоны и перстни остались «в археологии» — запасниках экспедиций, раскопавших Майкопскую (3000 до н. э.) и Белореченскую (XIII–XV вв.) культуры.

Ася наконец смогла выразить свою цель — вернуть соплеменникам вещный мир. Она захлопнула чемодан, попрощалась с каспийскими волнами и села на поезд.

В кабинет Эммы Аствацатурян постучали. «Стук настойчивый, что не есть хорошо», — подумала Аствацатурян, завотделом оружия Русского музея в Петербурге. Она видала и многоглаголавших дилетантов от археологии, и коллекционеров, и историков, и бог знает кого еще — и поэтому, когда посетитель вошел, не дожидаясь ответа, сочла это плохим знаком.

Однако, подняв взгляд на гостя, Аствацатурян изумилась. Перед ней стояло создание со стрижкой каре и черными глазами, излучавшими что-то другое, нежели безумие нехороших посетителей.

Создание излагало: я не студент и не ученый. Я черкесский кузнец, хочу ковать, но не знаю что, и поэтому хочу видеть древнее оружие, чтобы разобраться, какие вещи окружали моих предков и стоит ли учиться их делать.

Аствацатурян посмотрела на нее как тренер по гимнастике на воспитанницу, заявившую, что хочет метать ядро. Не будем утверждать, что она почувствовала гул судьбы или что-то в этом роде, но, заглянув в глаза посетительнице, она, кажется, все поняла.

Перед ней стояла отчетливо, уверенно, безнадежно

одержимая, с родословной, не оставляющей шансов на выздоровление. На лбу ее крупными буквами мерцало: покажите и расскажите мне все, что знаете, а если прогоните, все равно все выясню сама.

Эмма Аствацатурян возликовала, но виду не подала и молвила: «Присядьте».

Она пустила Асю в архивы Главного исторического музея. Затем познакомила с академиком Пиотровским — тот разрешил перерисовать орнаменты и мотивы из запасников Эрмитажа.

Разобравшись с родным оружием, Ася полетела бродить по турецким и иорданским базарам. В эти страны империя выселила черкесов, и Ася желала найти какой-то отголосок, мост между вещами из прошлого и заоконным миром. А лучше мастеров, которые хоть что-то еще помнят.

Выяснилось, что это не просто. Во-первых, черкесская предметная культура вбирала в себя черты всего, что ветер приносил, — буддизма, христианства, ислама. От солнцепоклонников-зороастрийцев достались подвески-колеса. Выудить собственно послание родной культуры оказалось трудной задачей. А во-вторых, мастеров, которые умели держать штихель, не нашлось.

Ася вернулась и начала экспериментировать. Долго и мучительно она разбиралась, как ковать — украшения, мелкую пластику. «Я предупреждала, первые десять лет будет сложно!» — утешала в письмах Эмма Аствацатурян. «Ничего, в нашем ремесле есть буферная зона, защита от дураков. Надо съесть тазик козьего помета, чтобы научиться дудеть в дудочку, у которой нет мундштука», — отвечала ей Ася.

Ковать шашку оказалось еще сложнее. Ее опускают в кровь, в масло, в воду с кислыми яблоками. Клинок может повести, он готов лопнуть от неосторожного движения. Раньше металл закаляли на ветру: давали всаднику, тот в галоп — и на ветру клинок остывал. Где взять всадника в ленивом Майкопе?

Всадника Ася не сыскала, зато вышла замуж за робототехника, выпускника колмогоровской математической школы Руслана.

Руслану понравилось ковать, и он стал придумывать механизмы, упрощающие работу кузнеца. Ася задумалась: раз дед процветал, почему ей не превратить ремесло в бизнес? Лихие времена уже прошли, а силовики еще не успели сменить бандитов.

И тут в Майкоп собрался Ельцин. Чиновники ломали голову, что ему подарить, и вспомнили о кузнеце. Ася — к тому времени непраздная, ждала мальчика — выковала шашку. Ельцин

рассматривал клинок и благодарил.

Вскоре адыгейский президент намылился в Москву и спросил еще пятнадцать шашек для других бонз.

Кофеин, ночи у наковальни, дрожащий муж, опасающийся за родовую деятельность, — Господи, помоги, — и шашки полетели в столицу. Мальчик родился с очень звонким голосом.

Ася подумала: раз у меня дар не только очаровывать, но и ковать сложные штуки, надо заставить дудку без мундштука играть ангельские мелодии во всеуслышание! Теперь точно путь в производители подарков.

Она отложила освоение мелкой пластики и принялась ковать подарочные клинки. «Эти шашки вот так меня душили!» — кричит Ася и ребром ладони перерезает себе горло.

Два года она штамповала подарки — зато заработала денег и выковала право спокойно, без оглядки на быт возиться со сложными вещами. Например, с серебряными ритонами — сосудами в виде рога с головой льва или быка — и акинаками — короткими прямыми мечами.

Те и другие выставлялись в Анкаре и Константинополе. Асину руку начали узнавать, и вот однажды на ее горизонте замаячили паруса Али бин аль-Хусейна, принца иорданского. Сперва робко и неуверенно — принц интересовался, нельзя ли нарисовать эскиз костюмов и оружия его охране, черкесам.

Боевые качества черкесов всегда ценились высоко. Им сопереживали как гонимым воинам, потерявшим родину. И вот принц иорданский Али захотел вооружить своих мамлюков, как вооружали их полтысячи лет назад.

Ася послала незримый поцелуй Кадырхан, давно почившей, и села за эскизы. Руслан прикинул: шестнадцать комплектов — пояса, газыри, кобуры, кинжалы — 25 килограммов серебра.

Увидев рисунки, принц впал в неистовство и дал Асе министра финансов, бессчетный чек и лимузин.

Вскоре черкесы влезли в доспех и клацнули акинаком. Али предложил Асе с Русланом дворец с садом, где они ковали бы всю оставшуюся жизнь. Но те рвались домой — мама из горного аула Хамышки телеграфировала, что один внук разодрал коленку до кости, а второй, младенец, забыл, как выглядят родители.

Прошло пять лет. «Эта дирижерская палочка была изготовлена в 2003 году к юбилею Маэстро Юрия Темирканова, — гласил сайт Eutykh.com. — По форме она напоминает изящный акинак или тонкий стилет. Лев из майкопского кургана поддерживает стройную колонну, поверхность которой украшена концентрическими полукружиями.

На капители сидит игривая пантера».

Пантере предшествовали новые приключения. Ася подружилась с дилером Альбертом Саральпом, выбиравшим предметы для галереи London Contemporary Art. Саральп помог учредить ювелирную компанию, найти управляющего и стал приглашать Асю на закрытые аукционы.

В Лондон летели миллионеры, искавшие вещи «с историей». Ася лила в их уши легенды. Коллекционеры следили, как безумная разматывает клубок времени и показывает, как меняются вещи и как они меняют людей, как мастера толкались на палубе корабля, отплывавшего из Батума, и прощались с родиной, как девочка играла на ковре с ножницами и решила вернуть людям их прошлое или хотя бы оживить память о нем и предъявить их вещи миру.

Я верю, что на чемпионате по гипнозу Ася уделает самых прожженных цыганок. Но ее талант продавать не заслоняет мастерство, позволяющее выковывать вещи, которые обжигают.

Миллионеры мели сосуды, оружие, булавки со львами для галстуков и игральные монеты (30 граммов, золото). Ася отдавала вещи из рук в руки. Напутствовала: «Тяжелый предмет нагревается и его чувствуешь, золото — ощущаемый металл, в нем мое тепло».

Жизнь подскакивала игральной монетой. Аукционы принесли больше миллиона долларов.

«Летим в Питер, там финансист синагоги выдает дочь замуж, ей украшения, оттуда в Оман, акинаки, потом в Иорданию безо всяких кордонов, во дворец к Али. Потом везем бронзовые ручки для православного храма в Хосту — и обратно в кузницу, заказ работать…»

Асе нравилась эта свистопляска, и она с радостью ввергалась в нее, пока не устала.

Кочевая жизнь шута, мелькание городов — замечательно. Но она чувствовала, что душа не на месте.

Остановим ее и спросим то же, что у Вадима Ванеева.

Жаркий сентябрьский день. Ася держит в руках виски, лед вытесняет его из стакана. В ее саду немного деревьев, газон, сваленные в кучу велосипеды. Пахнет скошенной травой и медью.

«Здорово, что парни выросли как надо, — произносит Ася, рассматривая лед. — В детстве только благодаря бабушке у меня возникало ощущение своей Ойкумены, и я смотрела сквозь нее на остальное. А у них эта Ойкумена здесь, в доме, кузнице. Они не знают, что можно смотреть на мир по-другому. Вон реплика колокольчика, таким же две с половиной тысячи лет назад дети

играли. Парни им с рождения звенят».

Приходит на ум вопрос о неразборчивости памяти и тщете сохранить обреченное на забвение. Отогнанный медью отлетает.

«Я устала и поняла, что теперь мой смысл не в бизнесе, — продолжает Ася. — Во-первых, семья, а во-вторых, те, кто после меня будут так же сидеть в архивах и расстраиваться, почему у дурацкого льва уши отливаются неканонические».

Дальше она говорит то, что вертится на языке. Предприниматель должен быть одержимым, но обратное не верно — одержимость не делает предпринимателем. Когда вокруг нет не то что менеджеров, а даже посредников, многие ремесленники ведут дела сами и захлебываются.

Если ты съешь тазик козьего помета, научишься дудеть в дудку без мундштука, но не дирижировать терменвоксами. Ей повезло — предназначение сияло так, что свет притянул дилера Саральпа.

Последний громкий заказ Асе сделал Али бин аль-Хусейн, когда женился. Невесте, журналистке CNN Рим Брахими, ковали свадебный наряд — золотой шлем, платье, оплечия и кинжал с указательный палец. Когда отгремел салют, принц обратился к жене: «Дорогая, я хочу, чтобы мы посетили родину черкесов и погостили у великих мастеров». Рим кивнула, а Ася занервничала — где, не в Хамышках же, селить чету?!

Однако вскоре Бин Хусейнович сообщил, что из-за политики ему затруднили въезд. Ася без колебаний отправилась в ОВИР за советом, как ускорить визу для друга из Иордании. «Всего-то делов, — рекомендовали из окошка. — Пропишите друга у себя». И тогда Ася предстала перед женщиной с домовой книгой.

Как выяснилось, та извела переплет зря — Али так и не приехал.

Тем временем Ася набрала учеников в кузницу. Аукционы прекратились, и она наносит точечные удары. На форум в Сочи A. Yeutykh привезла стенд с золотым акинаком, инкрустированным гранатами. К мастеру подвели Путина. Друзья сфотографировали их — Ася вещает об атрибуте царской власти, а Путин слушает и, кажется, не прочь, чтобы ему погадали по руке.

Спеша на самолет, я забыл позвонить в домоуправление № 3 и уточнить, прописан ли принц Али на Первомайской, 232, а потом желание как-то пропало. Если хотите, могу сказать телефон.

КОЛОКОЛ В СНЕГУ

Не то чтобы мне не нравился этот человек. Нет. Я не хотел

ему грубить. Просто он совершал чудовищную глупость и делал это так уверенно, что его нельзя было остановить.

Представьте: у парадного подъезда, под взором камеры и проходящих коллег, седобородый старец с косичкой, в льняных штанах и сорочке, при строгом портфеле, сует тебе в карман пять зеленых бумажек. Дает взятку.

Оказавшись в Москве, он позвонил: хочу купить журналов со статьей обо мне, у вас в редакции есть? Я ответил: есть, приезжайте. Взяв номера, он начал совать в карман деньги, говоря, что я очень, очень помог. Не иначе крупный заказчик прочел статью и нашел его.

Не самая редкая история. Американскую Fast Wrap, упаковывающую нестандартные грузы, завалили предложениями о франшизе из России, после того как Forbes напечатал заметку о них. Дмитрию Осятинскому, производителю настольных игр из Новороссийска, банк не давал кредит. Отчаявшийся Осятинский швырнул банкирам номер с заметкой о себе — те сломались и дали денег.

Короче, я отказывался, а старец настаивал. «У тебя дети есть?» — «Есть». — «Ну вот это им». — «Не надо!» — «Слушай, не обижай меня, это не тебе, это им от меня, просто подарок».

Если честно, он меня раздражал. Бесило несоответствие его ремесла ушлости и апломбу купца, обделывающего дела. Не только когда он предлагал не корчить невинность и взять деньги, но и до того, когда я приехал к нему в степь, и он, потирая руки, показывал свои изделия — такой же древней силы, как черкесское оружие. Трудно представить Асю Еутых, которая вместо высокого, хоть и площадного искусства заклинания коллекционеров начала бы им подмигивать и просить платить наличными, а в чек писать сумму меньшую, чем получила на руки. Не смотрится.

Колея вела на задворки деревни и оттуда сквозь сады в поле. Мы ползли через снежные увалы, и машина раскачивалась от ветра. За стеной косого белого дождя чернели стога.

Подковыляв ближе, мы увидели, что это вовсе не стога. Среди степи, утопая в сугробах, росли колокола. Огромные, метра в четыре, и маленькие, гроздьями — десант, выпавший с небесного корабля в чернозем и увязший в нем.

Они плыли мимо, а впереди из метели проступал завод, где также возвышались припорошенные отливки — эти на деревянных помостьях. Два цеха, печь, где плавят олово и медь, да несколько огромных ям в земле, в которых притаились залепленные глиной колокола. Дон огибал заводик как змей.

«Колокола — дети», — говорил другой литейщик. «Ты

производишь их на свет, превращая в нечто осмысленное, отдаешь в жизнь, а потом понимаешь, что отдал себя и что выпущенное тобою — это немного ты. Наверное, так со всеми вещами, которые сделаны руками, — оговорился он. — И вот часть тебя висит на звоннице, вымачивается ливнями, зеленеет от лет, раскачивается». Мастера, чьи колокола сбрасывали безбожники, переживали ампутацию.

Когда на заводе у Дона лили 14-тонный колокол «Андрей Первозванный» для Валаамского монастыря, вся процедура заняла восемь минут. Ровно столько, сколько полтысячи лет назад. Момент, когда требуется чутье — надо ли заканчивать лить, пора ли разбивать форму, — сплющен во мгновение. Остывание, очистка и отделка растягиваются на полтора месяца.

И вот по этой лаборатории, слабо связанной с эпохой, бурлящей за пределами снежной степи, шагает седобородый купец, хозяин заводика, и, шлепая рукою по колоколам, хвастает, кому что запродал.

Его зовут Валерий Анисимов, и он вовсе не старец, ему пятьдесят четыре. Тридцать лет назад, он, инженер-литейщик, поссорился с начальством и уволился с завода тяжелых механических прессов. Прикинувшись инвалидом, получил патент на индивидуальную деятельность — купил фотоаппарат и снимал свадьбы и детсады.

Когда пришла перестройка, сменил фотоаппарат на видеокамеру. Теперь он окучивал заводы и колхозы, изготавливая фильмы — перед всенародной катастрофой председатели еще могли позволить себе портрет с коровами.

Когда праздновали тысячелетие крещения Руси, в Анисимове проснулся литейщик. Пред ним простирался рынок, который мог занять тот, кто первым восстановит забытое ремесло. Колокола не лил никто, а храмы открывались.

Анисимов обложился дореволюционными книгами, экспериментировал с формами, толщиной стенок, пропорциями олова и меди и наконец отлил на заводе горно-обогатительного оборудования несколько колоколов. О том, как они звучали, вспоминать не захотел. Сказал только, что научился лить как следует десять лет спустя.

В те времена понятия «маркетинг» в России не существовало. Весть о производителе церковной утвари можно было донести до священников и старост двумя способами. Анисимов воспользовался обоими.

Первый — собрания священников у архиепископа. Батюшки спрашивали друг друга: один мой прихожанин — сюда подставлялось «кооператор», «серьезный человек в

администрации» — хочет подарить колокола. Где их заказать? Мне сделала фирма с названием «Вера», ничего вроде, звучат только странно. Всяко лучше, чем безъязыкая звонница! Верно, коллега, держите телефон. И Анисимов тут как тут, привезет, повесит.

Второй — прямые продажи. Анисимов отлил колокол с гравировкой, гласившей, что тот создан по благословению митрополита Воронежского Мефодия. Предъявив колокол владыке, Анисимов попросил настоящего благословения — на труды. Владыка изумился наглости, но обрадовался носителю предпринимательского духа в стране, откуда его, дух, упорно изгоняли, — и благословил.

По Черноземью метался КамАЗ, груженный колоколами с именем митрополита. Водитель тормозил у дома священника, целовал руку, справлялся о приходе, понимающе качал головой. Затем предлагал колокола весом от 7 до 100 килограммов.

Так за два года Анисимов «озвучил» две сотни церквей. После путча он сообразил, что раз идет передел собственности, глупо зависеть от директора завода. И заложил в пойме Дона свои цеха.

Конкуренты не спали. Два Николая — ярославец Шувалов и уральский мастер Пятков — тоже лили. Но у Анисимова уже имелся не только завод, но и бренд. Как они с конкурентами ругаются — песня. (Исполняется по Интернету.)

Пятков, оккупировавший зауральские епархии, утверждает, что у них с Анисимовым «разная звуковая политика»: «Читаешь отзывы на старинные колокола: звук приближается, удаляется, переливается, а у нас в России я слышу только “бум-бум” и больше ничего». Пятков старается лить колокола тяжелее анисимовских, дающих ту же ноту — так звук богаче. Впрочем, въедливые звонари измерили звук — оказалось, что бедные тона как раз у Пяткова.

Шувалов чудит: примешивает к глине коровью щетину, конский навоз и квасное сусло. Алхимия способствует гладкости колокола. Анисимов над навозом хохочет, но сам кидает в расплавленную бронзу березовые колья — насыщенная кислородом медь не смешивается с оловом, а береза помогает выжигать кислород.

У «Веры» точно нет соперников в колоколах-благовестниках от 10 тонн весом. Все монументальные заказы берет анисимовский завод. Самая громкая история — с Гарвардской звонницей.

В 1930-х годах большевики продали колокола Даниловского монастыря Гарвардскому университету по цене бронзы. Спустя семьдесят лет миллиардер Вексельберг захотел их вернуть и

договорился взамен подарить Гарварду реплики. Поискав, кому поручить их изготовление, остановился на Анисимове.

Жарким летом 2008 года кран снял последние колокола, гарвардцы повесили реплики и начался молебен. После него гости отмечали великое возвращение. Я спросил одного из участников, как вел себя Анисимов. Тот скривился: как на базаре, рассказывал, что он великий литейщик и диссидент, мол, чекисты его прессовали.

Не знаю, что с КГБ, но Анисимов старается выглядеть и разговаривать очень православно. Его бизнес до сих пор держится на том, что зовется personal sales. Это похожие друг на друга, но по-своему талантливые продажи.

Однажды в епархию назначили нового митрополита. На его день ангела в резиденцию повлеклась элита. Казалось, Анисимов должен припасть к руке первым, однако ж никак не являлся.

Подарки следовали, один роскошнее другого. Наконец к владыке приблизился Анисимов, спросил благословения и что-то проговорил. Бомонд повел бровью, так как подарка при «коммерсе» не было. Владыка кивнул, и Анисимов взмахом руки пригласил всех к окну.

Гости припали и увидели, что на площади стоит тягач с блестящим пятитонным колоколом. Гравировка на его боку гласила, что он отлит по благословению митрополита — разумеется, уже нового.

Пока мы шкандыбали через поле в деревню, метель прекратилась. Вечерний свет писал по эмали домики и сады, ивы у Дона. На них с сидящих в снегу колоколов глядели святые.

Анисимов построил родовое гнездо на окраине Воронежа. У него двухэтажный дом. Внизу контора, грамоты, дипломы в рамках и другие регалии. Мы забрались на второй этаж.

Лестница выглядывала из центра комнаты. Окружающее ее пространство было завалено чертежами с профилями колоколов. Листы перемежались грудами фотографий и книгами по литейному и инженерному делу. В углу мерцал экран. Когда Анисимов шевельнул мышью, на нем проступила модель звонницы.

Он не умолкая рассказывал, что хочет лить еще бóльшие колокола. Самый старый из ныне играющих — ростовский «Сысой», 33 тонны. (Царь-колокол — 202 тонны.) Вот такие бы лить. Он метался по комнате и раскапывал редкие чертежи, чтобы показать, как миллиметр изгиба влияет на звук и чем отличаются карильоны от малых колоколов.

Не то чтобы этот человек меня раздражал. Наоборот. Следить за мастером, когда он рассказывает о деле, все равно что слушать херувимский хор.

Анисимов замкнул свои продажи на себя — таков его рынок, если не заниматься personal sales, провалишься. Его клиент — церковный староста, или жертвователь, или сам священник. Все трое — персонажи, знающие счет деньгам, которые водятся в редком городском приходе, а в деревенском вообще отсутствуют. Для провинциального храма месяц считается экономически удачным, если в кружке для пожертвований оказывается 5000 рублей.

Не надо думать, что будни Анисимова благолепны и лишены дипломатии. Его переговоры с заказчиками отличаются от мордобоя ритейлеров с поставщиками разве что особым политесом.

Когда Анисимов совал мне деньги, я вспомнил еще один эпизод. Однажды «Веру» попросили о нереальном. На Таллиннском соборе святого Александра Невского требовалось восполнить исторический подбор — отлить два маленьких колокола точно в ноты. Причем этих нот стандартный модельный ряд не содержал.

Никто из мастеров не брался отлить такое, и Анисимов тоже колебался. Сколько сырья придется израсходовать, чтобы попасть в тон — и как потом объяснять заказчику, что промахивался.

Но он взялся, и все-таки попал. Ему было интересно.

«Слушайте, — сказал я. — Не надо делать глупостей. Мы не берем подарков. Вы звоните в свои колокола, я — в свои».

Анисимов посмотрел на меня как на идиота, попрощался и ушел, размахивая портфелем так, словно хотел швырнуть его в кусты. Из нагрудного кармана мастера торчали, как платок, пять смятых бумажек.

Полгода я его не слышал, а в январе он прислал смс: «Вот и снова Рождество — сил небесных торжество: в этот день Христос пришел, чтоб спасти наш мир от зол. Слава вечная Ему, побеждающему тьму. Поздравляем всей душой с этой радостью большой. Анисимов».

OH YEAH, BABY, I LOVE YOU

«Дуло, блин, свистело так, что дальше все, хана! И тут они закричали: “Пап, яхта “Рок-н-ролл” называется — рокенролить надо! Давай, спинакер[26] ставь!” Свистит так, что мама дорогая. Слышь ты, говорю, мастер спорта, гад, мачту утратим — эту мачту, “восьмерку”, опять в Америке заказывать, я угреюсь. У меня ж возрастное — “куда бежать, давай потихонечку”, — а у

них все кипит, адреналин, драйв! Просто атас! Форсаж парусами, нацелились на победу — гнали как сумасшедшие, напрягали матчасть, человеческие возможности. Еще с тремя судами финишировали. И вот они зарокенролили — тут деваться было уже некуда. Говорю: ну не нужен нам спинакер, ну не нужен ведь! Нет, ставят! И на тебе… Бах!! Брочим[27]! У тех брочит, у этих — у всех идиотов, кто поставил! А кто не поставил, те спокойненько мимо нас проезжают. Вот так, понял?!»

Солнце садилось, и сумерки разносили по заливу туман. Холмы на дальнем берегу потемнели и стали похожи на чернослив. Сквозь туман светились огни пароходов.

Прошлым вечером с одного из них выпустили шары. Они летели, похожие на парашюты, инопланетно блестящие, и совершали разные пируэты. Снизу их подталкивал ветер, и вот они покидали корабль один за другим.

Странной казалась эта гонка, необычной для шаров.

Я присмотрелся и в последние минуты света разглядел, что на самом деле по заливу шли яхты. Очень маленькие яхты. Их стая свернула к берегу и, заложив петлю, подобралась к косе, на которой белели пришвартованные суда, тоже похожие на крохотные шары.

Наутро я решил посмотреть, что у них за логово. Сделать это оказалось трудно. Гостиница стояла на холме, а спуск с него оккупировали бараки с пыльными дворами, склонившимися набекрень огородами и развешанными на бечевке простынями. Тропа вела через груды мусора, и волны шумели где-то рядом.

Таков Владивосток. Море близко, но к нему трудно подступиться — то пирсы, то доки, то обрыв, а искомый бульвар под ним. Городской стадион отгорожен от залива трибуной. Если форвард стукнет чересчур сильно, за мячом придется плыть.

К морю самолет летел томительно. Соседка в шляпе не умолкала восемь часов, а один старичок напился и целовал всех подряд.

Владивосток смазал картинку влажным жаром и грохотом дня города. Мэр по прозвищу Винни-Пух и зафрахтованный артист Боярский махали ползущим пред трибуною стадам коммунальных машин…

Забор закончился, и тропа уткнулась в ворота. За ними качались мачты и белела веранда ресторана. Фотограф, чтобы не терять времени, снял яхту, как бы вплывавшую в веранду, где какой-то нетрезвый лобзал официанток.

Вышел охранник и поинтересовался, к кому мы. «К хозяину». Охранник махнул в сторону ресторана: «Командор в клубе».

Правление сидело в здании на сваях, по которому слонялись полуголые люди, носившие весла, кили, клотики и кто его знает что еще, но командора они не встречали. Сказали только, что звать Михаилом Ермаковым.

Наконец удалось поймать за пуговицу чувака в капитанке, который обещал найти Ермакова. «Идите на пирс, ищите шкипера Гека, а я командору скажу о вас. Если захочет, придет к Геку».

Вдоль пирса качались, шевеля форштевнями[28], как метрономами, яхты. Самые маленькие назывались «кадетами», побольше — «оптимистами», а совсем уже серьезного вида — «лучами» и «конрадами».

За их рядом белел дорогой ряд, где хромированные детали были зачехлены или начищены до блеска, а у окон кают торчали телевизионные тарелки. На свободной воде бухты пыхтел, разворачиваясь, буксир. Надпись на борту его гласила: «Иду курю!»

Я поинтересовался у девиц, возящихся с парусом, на какой яхте ходит Гек. Те указали на соседнее судно, украшенное красным деревом. Приглядевшись к корме, я прочел: «Шкипер Гек».

Послышался голос чувака в капитанке и еще один, нахальный и слегка картавый. Вместе с администратором шагал мужик в шортах и расстегнутой рубахе — тот самый, что целовал официанток на веранде, правда, трезвый. Ермаков.

Ермаков ходил на яхтах с младенчества: отец — «старый капитан» — гонял под парусом. Школьником Ермаков занимался в клубе тихоокеанского флота, рос и перебирался на все более крутые яхты. Закрыл кандидата в мастера спорта и ушел на флот. Уволился в запас капитаном второго ранга в 1995 году.

Вернувшись, хотел в спорт, но в лихие времена яхтсменам обрубили денежную помощь. Тогда он, отец двух сыновей, начал бизнес. Они с компаньонами учредили фирму «Адмиралы дороги», возили грузы по Транссибу.

Ермаков неохотно распространялся о логистике, отмахивался и спихивал разговор к яхтам. Когда перевозки достигли миллионных оборотов, он отошел от управления, вынул прибыль и первым делом принялся сыпать косу. Это потом она удлинилась до 300 метров, а пока Ермаков наедине с горой щебня ломал голову, как сделать бизнес на яхтах.

Выручили связи и пустота на рынке. Суда горожан толкались в бухтах Аякс и Патрокл (хорошо не Еврипид). Горожане чалились, платили сторожу и пробирались через кладбище кораблей и пирамиды мусора к своим авто. Ермаков построил

ресторан и пригласил стоять в клубе друзей и их знакомых.

Друзья встали. Ермаков нацелился на губернатора Дарькина. «Михалыч приходил, и мы с ним то-се, посидели в ресторане, — рассказывал он. — Мы и раньше были знакомы, как говорится. Я ему говорю — дай мне миллион, и я тебе несколько чемпионов мира выращу. Мира! Не дал. А футболистам, «Лучу» — двадцать миллионов».

Зато Дарькин поставил в клубе свою яхту. Кто откажется квартировать с его высокопревосходительством? У Ермакова набралась сотня постояльцев.

Солнце пекло, и мы переместились под навес. Командору беспрестанно звонили.

Сначала вступали водопроводные трубы, дававшие развязное «тум, пум-пум, тум-пурурурум», а за ними вдыхал Армстронг, засыпая в глотку песок, и выдыхал наждачное: «Oh, yeah, baby, I love you!»

Командору нравился этот рык, и он не спешил вытаскивать телефон из нагрудного кармана: «Яша, я перезвоню!»

Вместе со стоянкой Ермаков заложил проект мечты — купил яхты для детей и набрал первый призыв в спортшколу. Лодки назвал «Диско», «Танго», «Браво», «Аккорд», «Рок-н-ролл» и так далее. Детям бесплатно, тренерам — зарплата.

Произнеся это слово, Ермаков вздохнул и раскрыл альтернативные источники. «Пишу письма постояльцам. Мол, помогите. А дети разносят. Если знаю, что кто-то с деньгами, прошу две-три тысячи — баксов. Потом дети докладывают. Кто пожертвовал, кто нет — все знают, у нас благотворительный фонд при клубе. Вот попросил у одного две тысячи, а он дает одну. Потом свистит, что хочет построить яхту на Тайване — на пятьсот тыщ. Я звоню ему и говорю: Петя, знаю, у тебя с деньгами тяжело, так что иди стой в бухту Улисс, там дешевле. Он: почему?! Ну, знаю, у тебя нет даже двух тысяч…»

В иллюминатор просунулась седая голова. Ермаков показал на дверь. Голова заглянула в проем: «Завтра с кем идешь?» — «Не знаю пока, а что?» — Тут пацан к тебе просится». — «Давай пацана».

На палубу спрыгнул шкет в драной майке. Чего хочешь?» Шкет воспроизвел что-то типа «Дяденька, возьмите с собой, я буду хорошо себя вести». Командор сгенерировал подозрительный взгляд. «Чего умеешь?» Тот что-то замямлил. «На шкотах стоять научили?» — «Угу». — «Подруливать сможешь?» — «Ммм, наверное, да». — «Наверное или да?» — «Да». — «Тогда к восьми».

Назавтра стартовала регата в заливе.

Своих сыновей Ермаков натренировал до мастеров спорта. Сын Илья знал, чем соблазнить отца, и подговорил купить лодку «49 er». Для яхтсмена класс «49er» то же, что для гонщика «Формула-1». Парусность такая, что лодка мчит со скоростью авто.

Илье с напарником разрешили представлять Россию на чемпионате мира. Год они готовились в Австралии, Новой Зеландии, Америке. А потом приехали на чемпионат и обломались — напарник захворал, пришлось сняться.

Живописуя гонки, Ермаков возбудился и начал орать: «Они двинутые, вообще, еще прогремят, точно тебе говорю!» В телефон безответно ломился Яша. «Гонялись, короче, на юге Флориды. Шикарная регата, первый грейд. Собрали команду, прилетели туда. Пару человек взяли — наших пацанов знакомых, там живут, яхтсмены. Взяли яхту двадцатифутовую. У Ильи, блин, азарт за гранью! “Пап, рокенролить надо! Спинакер ставь!” Свистит так, что мама дорогая, и я говорю, слышь ты, мастер спорта, гад, мачту утратим, а мне эту мачту, “восьмерку”, опять заказывать, я угреюсь…»

Днем позже про Ермакова рассказали такую легенду. Когда он занимался «Адмиралами», иногда, как выразился собеседник, грешил. Якобы случались конфликты интересов, в том числе вооруженные. Не ужас-ужас, но сцены, достойные фильма «Бумер». И то, что Ермаков сейчас занимается детским клубом, — искупление тех грехов.

Сразу вспомнилось из его пассажа о губернаторе: «Мы и раньше были знакомы, как говорится».

Весь город знает, кем был губернатор, прежде чем поклялся блюсти интересы граждан. Во Владивостоке о нем чаще вспоминают как о Сереге Шепелявом, «бухгалтере» преступной группировки, а не как о владельце рыболовецкой флотилии, банка и комбината «Приморская соя».

Я не знал, как отнестись к такой версии прошлого Ермакова. Как уже говорилось, во Владивостоке каждый взрослый мужчина так или иначе касался двух занятий — торговли праворукими машинами и бандитизма. Если человек машинами не торговал, а с губернатором водил знакомство, то да, наверное, мог участвовать в вооруженных конфликтах.

Но все-таки одна черта отличала командора от «шепелявых». Он бился за мечту, а не за цацки. Когда закрылся клуб тихоокеанского пароходства, ему захотелось сделать новую школу и команду, и он сделал. Кроме этого, на нем висит Федерация парусного спорта Приморского края. Яхтсмены знают

ее как одну из самых независимых в стране. За все домашние гонки и гостевые регаты Ермаков платит из своего кармана. Остальные, как правило, сидят на дотациях.

Ермаков ценит независимость. Два года назад со стороны Кремля яхтсменам присоветовали нового главу федерации — Дмитрия Зеленина, тверского губернатора. Лишь один вице-президент возмутился и до последнего поддерживал прежнего главу Александра Котенкова — Ермаков. Остальные взяли под козырек.

История обошлась без крови: Зеленин не стал интриговать против командора. Победителем премии «Яхтсмен года — 2009» избрали детскую школу «Семь футов» — признав лучшей в стране. Сайт федерации рапортовал: «За вклад в развитие парусного спорта награжден Михаил Ермаков. Парусный стаж — сорок четыре года, при его участии ежегодно проводится более сорока соревнований. Виски The Macallan подготовило победителю приз».

Как-то раз я произвел частотный анализ оценок периода 90-х годов — на основе взятых у предпринимателей интервью. Информанты выражались по-всякому, но в лидеры выбилось предсказуемое — говоримое после какой-нибудь жуткой истории, со вздохом — «такое время было».

Время давило желание Ермакова, Анисимова и Аси Еутых заниматься своим предназначением, намекало, что существовать достойно в их ремесле не получится. Им приходилось идти на компромиссы, но в конце концов они победили.

Время не позволило им сделать не то что инновационный, а сколько-нибудь тонко настроенный бизнес, но свои сражения они выиграли.

Логистика доставила Ермакову мечту. Работая по законам бандитского времени, он оплатил себе и парням из спортшколы билет хоть в Аргентину. Я не судья командору.

Когда Ермаков показывал нам нутренности «Шкипера Гека», стукнулся головой о табличку с надписью по-английски: «Грязные старые чуваки тоже нуждаются в любви». В ресторане он поцеловал еще пару официанток. Потом упал в плетеное кресло. «Особого бизнеса тут нет. Зато детей море воспитывает. Наркотики там, водяра — этой муйни в их жизни нет».

Его взгляд несколько водевильно затуманился, устремившись в Амурский залив. Фотограф пошутил: «Жизнь удалась!» Ермаков поерзал: «Жизнь? Ну, жизнь… Вон, сделаю еще маяк на молу, как старый капитан завещал, и…»

Вдруг он схватился рукою за сердце. Мы вскочили.

Под ладонью его что-то зашевелилось, зажужжало, затрепыхалось, бухту огласили бесстыжие трубы, раздался песочный вздох, и рубашка проорала: «Oh, yeah, baby, I love you!»

КОРАБЛИК И БЕТОН

Первое, что увидел мальчик, — лист бумаги с голубоватыми пятнами, который изрезанными краями напоминал лист крапивы. Так мальчику казалось потом, а пока он лежал и всматривался в прожилки и островки зелени среди фирновых полей и глетчеров[29].

Над его кроваткой висела карта ледников Памира. Мальчик рос и учился различать тающие языки, зоны разломов, бассейны и хребты, с которых полз лед. Родители-геологи возили карту с собой.

Мальчик учился ходить по горам. Когда научился, родители посадили его на средство передвижения геолога — лошадь. К десяти годам он скакал на лошади, мог уехать из лагеря на несколько дней, разглядывать жизнь гор. Мальчик учился стрелять. Сначала из экспедиционной винтовки. Когда семья жила в Ташкенте, он записался в стрелки, собирал-разбирал пистолет, поворачивался плечом к стенду, вытягивал руку, задерживал дыхание и на выдохе жал спусковой крючок.

У мальчика были гибкие пальцы, и, решив научиться гитаре, он быстро окончил музшколу и заиграл фламенко. Когда семья осела в приуральской степи, он уже окончил институт, получив диплом с гордым словом «геофизик», и преподавал гитару в ближайшем городе — Магнитогорске.

Ему нравилось становиться мастером в чем-то новом. Взять, например, английский язык. В школе учили плохо, института при комбинате не предусмотрено, на улицах перестройка, частных курсов нет. И тогда он запускает то, что сейчас назвали бы социальным вирусом. Через друзей распространяет обращение к горожанам — приходите в английский клуб. В программе чай и спикинг, знакомства. Откликаются десятки людей, почти всех он видит впервые.

Неудивительно, что однажды он замечает, что с такими способностями можно ни от кого не зависеть и зарабатывать больше, чем в музыкалке. Причем не надо ничего изобретать. Рядом громадное производство, которое выпускает железо. За крупный сбыт идет драка с применением оружия, а мелкие партии можно перепродавать самому.

Они с другом открывают металлобазу. Потом Виталий Крючин — так звали мальчика — скажет, что увлечения развили в нем необходимые для бизнесмена качества: реакцию, интуицию,

отстраненный, трезвый взгляд на диспозицию. Бизнес ревизовал эти увлечения — гитара осталась для вечеров, а вот стрельба устояла, слишком сильная привязанность.

На этом рассказ можно было бы закончить — будни металлотрейдера незамысловаты, а хобби есть у всех.

Но история Крючина только начиналась.

Однажды на улице Крючин встретил знакомого, такого же стрелка, Станислава Дубровского. Тот рассказал, что вместо унылой пальбы можно играть, как в компьютерную игру, только с боевым оружием. Называется этот спорт практическая стрельба, выдуман в 50-х американцами, которые столкнулись с тем, что пока средний полисмен разберется, куда мочить, получает несколько пуль.

Американцы возвели полигоны с плексигласовыми городками, где из-за домов в непредсказуемой последовательности высовывались плексигласовые же злодеи. Полисмены учились расстреливать их как можно быстрее.

Через год упражнений коп вытаскивал пистолет и палил, опережая умелого неприятеля. Также он перестал задевать напарника и вообще стал координированным и стрессоустойчивым существом.

Крючин начал с пистолета и, пройдя простейший курс, обставил всех на чемпионате России, а потом и в Европе. Перешел на ружье и карабин. Его жена Марина стреляла вместе с ним и стала лучшей среди европейских женщин в номинации «пистолет».

Крючин и Дубровский возглавили русскую Конфедерацию практической стрельбы. Новый вид привлекал стрелков. Ты не застываешь в одной позе и не превращаешь в пыль летающие тарелки, а двигаешься шаг за шагом по незнакомой территории, не зная, откуда появится враг. И делаешь это не в компьютерной игре, а в имитации боя, где приходится падать, прыгать, прятаться.

Когда Крючин разобрался в этой игре, он почувствовал гул призвания. Смысл стрельбы — не завалить мишени быстрее других, а научить пользоваться оружием с умом. Первое, что внедряют в сознание стрелков, — до начала огня держать указательный палец не на крючке, а вдоль ствола. Тех, кто об этом забывает, дисквалифицируют.

Один раз знакомый Крючина не поставил пистолет на предохранитель. Сын играл с оружием и выстрелил в себя, спасти не успели. Крючин узнал много таких историй и, как Ермаков, подчинил свой бизнес миссии. Он захотел просвещать тех, кто

работает с оружием.

Крючин достает из стола сводки. Самые большие потери от неосторожного обращения — в армии. «Официальные цифры погибших — несколько тысяч в год. На самом деле их больше». Крючин ездит по стране и учит правильно обращаться с оружием. Над его креслом висят письма из МВД, ФСБ, ФСО. Генералы выражают благодарность: риск того, что их подчиненные поубивают друг друга и мирных граждан, теперь несколько ниже.

Магнитогорск окружен степями. В городе скучно, а когда дует ветер с комбината — гнусно. Местная элита развлекается хоккеем. Банкиры, металлурги, автодилеры сидят на трибунах и вскакивают, когда сетка ворот беззвучно глотает шайбу, — чтобы обняться или потрясти кулаком.

Крючин не жалует перебрасывание куска резины клюшками. У него своя игра. Он садится в джип, складывает в багажник ружье, пистолет и винтовку и срывается в степь.

Шоссе, вихляя, уводит к заснеженному хребту, а Крючин сворачивает на целину. Втыкает в снег злодеев из гипсокартона и отсчитывает метры. Из-за очков и бейсболки высовывается квадратная борода. (Возьми фильм с соревнований — всегда угадаешь Крючина по конфигурации бороды.)

Прицеливается. То, что происходит потом, хочется пересматривать в замедленной съемке.

За две секунды Крючин расстреливает всю банду. Еле уловимый поворот корпуса, чуть согнутые ноги, небольшой наклон вперед, короткие выстрелы.

Он тренируется на стрельбище, которое построил на свои деньги, а в горы мы заехали по пути в аэропорт. «У американцев стрельба входит в базовую подготовку полиции, и я хочу, чтобы у нас было так же», — сказал он вместо «до свидания».

Через год мне встретился его антипод.

Приехав в Нарву, я услышал об Александре Брокке. Директор кожевенного завода поселил в своих цехах технопарк, заманив предпринимателей низкой арендной платой. За три года оборот малого бизнеса в городе вырос в разы, а квартиранты Брокка произвели товара на сумму в десять раз больше, чем его фабрика.

Чтобы представить, в каких обстоятельствах действовал этот благодетель, вообразите коммуналку, разделенную пополам. Чтобы почистить зубы, одним жильцам необходимо ступить на чужую территорию; другим, чтобы зажарить яичницу, приходится нести сковородку к соседям. Так устроены отношения Нарвы (Эстония) с Ивангородом (Россия). В 1991 году их разделили неровно — в Ивангороде живут 11 000 человек, частный сектор,

заводик, а в Нарве в шесть раз больше горожан, многоэтажные дома, какая-никакая промышленность, архитектура и Евросоюз.

Фабрика Брокка вынесена за пределы коммуналки, в поля, к заброшенной электростанции. Строили с размахом — пустынная территория, сеть дорог с разметкой и знаками, путаные тропинки между ржавыми стенами. Нечто среднее между сталкеровской зоной и вахтовым городком нефтяников.

Четверть века назад механик Брокк уговорил директора завода разбить рядом с вредными цехами яблоневый сад. Вскоре Эстония изверглась из состава Союза, и фабрика лишилась связей с российскими контрагентами. Когда началась процедура банкротства и директор уволился, на его место коллектив выдвинул заводилу Брокка.

Тому сразу повезло — он задержался в кабинете, когда англичанин, обзванивавший по министерскому справочнику предприятия, набрал его номер и осведомился, нет ли у завода кожи для ботинок, на несколько сотен тысяч долларов. Брокк ответил, что есть. Нарвитяне дубили как раз кожу для обуви.

Завод закрыл долги и с тех пор оставался на плаву, перехватывая заказы европейских обувщиков и играя на демпинге — рабочие руки стоят в Нарве дешевле, чем где-либо в Европе. Со временем Брокк собрал контрольный пакет акций.

Если Крючин получил от бурной юности быстроту реакции, беглость ума и навыки принятия решений при недостатке информации, то Брокк былмеханикомбез талантов и высшегообразования.

Пришлось учиться на ходу. Брокк уехал в Калифорнийский университет, а в Нарве тем временем воцарился хаос. Сбыт рвались контролировать питерские бандиты. Вернувшемуся с дипломом Брокку бросили в палисадник гранату. Семье пришлось нанять охрану, а сам он носил, как вериги, бронежилет.

Ситуация с рабочими руками стала еще более выигрышной, когда Эстонию приняли в Евросоюз. Кренгольмская мануфактура пережила парад хозяев и еле дышала, другие заводы тоже сокращали людей. Наличие дешевой рабсилы привлекало предпринимателей — первыми в Нарву метнулись швейники.

К тому времени Брокк уже запустил технопарк. Он рассудил так: раз моя отрасль загибается и клиентам выгодно заказывать только нишевую продукцию вроде хромированной кожи или обивки для мебели, значит, надо с этим смириться и зарабатывать как-то еще.

Брокк выбросил старое оборудование из цехов, очистил от тары склады и открыл двери перед знакомыми, решившими начать бизнес. Кроме них он заманил к себе мастерские

европейских обувных и одежных брендов. Позже к ним присоединились другие предприниматели, и за десять лет оборот технопарка превысил 100 миллионов долларов.

Когда я вошел в кабинет, Брокк сидел, уставившись в ноутбук. Его левая рука обхватывала голову, а правая шарила мышью. «Садитесь и погодите секунду», — пробормотал он, не отрываясь от монитора. «Что-то случилось?» Брокк вздохнул и накрыл левую руку правой. На голове его образовалось что-то вроде кривой двускатной палатки.

Наконец он вымолвил: «Нанял тут хакера, чтобы залез на сайт института, где дочь учится, и скачал ведомость с отметками». — «И что, нормальные отметки?» — спросил я. «Ну, так, — отреагировал Брокк. — Она на третьем месте среди потока, но я ее знаю, могла бы быть первой».

Еще несколько секунд он елозил мышью, а потом захлопнул ноутбук и крикнул секретарю: «Принеси, пожалуйста, чаю. Мне зеленого. А вам какого?» — «Черного».

Из приемной раздалось блямканье, клокотание воды в чайнике, и вошла секретарь с подносом. «Я же просил зеленого!» — в отчаянии воскликнул Брокк.

Выпив чашку, он закутался в плащ и отправился показывать парк. Фабрика точно вымерла, разве что у ворот цеха разыгрывалась производственная драма. Дед с сигаретой в зубах, не стесняясь в выражениях, учил внука, покрытого белой пылью, как пользоваться ножовкой. Брокк умилился: «Семейное предприятие!»

«Предприятие» оборвало дискурс и поздоровалось. Они перемалывали пенопласт в крошку и формовали ее в теплосохраняющие панели. «В Нарве-то дома старые, холодные, народ утепляет», — обрисовал дед.

Брокк шагал в развевавшемся плаще между корпусами. Он открывал то одну дверь, то другую, заходил то туда, где шили одежду для газовиков, то туда, где лили резиновые лодки для рыбарей. Женщины на обувной фабрике, сосредоточенно пристрачивавшие подошвы, так и не подняли на него взгляд. В гулком ангаре ему что-то прокричали эстонцы, свесившись с потолка — там они монтировали фильтры для труб металлургических заводов.

Я спросил Брокка, почему он продолжает управлять парком и фабрикой сам — Нарва вряд ли станет чем-то большим, чем промплощадка с дешевой рабсилой; может, куда-то еще приложить капитал? Брокк отвечал, что играет роль не арендодателя, а платформы для развития предпринимательства,

что ему особенно нравится на фоне всеобщей депрессии. «Это люди, которые если найдут на улице кошелек, вернут его владельцу, а не пропьют», — хвастал постояльцами Брокк. И добавил: «Страна-то маленькая, долго обманывать не сможешь».

Мы вернулись в кабинет, и секретарь опять перепутала, какой чай принести. Брокк обреченно вздохнул.

У ноутбука он сидел с печальным видом не потому, что дочь могла бы учиться лучше, а оттого, что прочел в ее письме, что она не хочет возвращаться в Нарву.

Брокк, Крючин, Ермаков, Анисимов, Еутых — все они самоучки. Не дети номенклатуры, которая высылала отпрысков учиться на Запад. Каждый из них стал успешным, потому что в свое время выиграл схватку с обстоятельствами за то, чтобы заниматься своим делом.

Звучит странно, но это была действительно схватка.

Их поколение начинало в разбитой, полуобморочной стране, стремясь зарабатывать тем, что любит. Получилось не у всех, и тогда происходило раздвоение личности — Крючин торговал металлом и стрелял, Ермаков возил грузы и ходил под парусом. Это метка поколения, сыгравшего роль газонокосильщика, ухаживающего за рекультивированной после долгой засухи лужайкой.

Они меняли мир в пределах возможностей, и это роднит их с известными предпринимателями. Твоей волей возникают новые производства, движутся товары, сервисы находят людей, улучшают их жизнь, экономят время и силы. Что еще нужно? Разве что успеть.

Говоря об «успеть», я вспоминаю Михаила Усова.

Архангельск. Стоя у лесопильной линии, Усов объяснял моему коллеге, как работает его бизнес. Грубая доска превращалась в профилированную евровагонку; компания «Белый медведь» зарабатывала 13 миллионов долларов в год.

Через два года, в последний день мая, я разговаривал с Усовым. Такова была идея: обзвонить наших героев и выяснить, как развивается дело.

К Белому морю подступило лето, мир цвел и требовал своего улучшения. Усов хотел строить дома из клееного бруса. Компания взяла кредит на комбинат избостроения — 40 000 квадратных метров жилплощади в год. В трубке восклицали: «В чем жить на Русском Севере, если не в доме из дерева! Строить для людей — это уже интересно, похоже на смысл жизни, да?» Я отвечал Усову, что, конечно, он прав, позавидовал температуре горения и простился с ним.

Первого июня он погиб. Его автомобиль вылетел с трассы у въезда в город, прямо у стелы с корабликом, поднятым бетонной волной.

Глава IV. За синь-водою

Правительство — не единственный европеец в России. Своих европейцев империя создала сама, преследуя до конца XIX века тех, кто крестился двумя перстами и писал «Исус» вместо «Иисус». Если бы пресса составляла рейтинги богатейших до Октябрьской революции, предприниматели-староверы оккупировали бы в них первый десяток мест.

Почему русские протестанты работали так истово и смогли ли девяностые с нулевыми вернуть трансформированные советской властью ценности староверов?

Километров за сто до Печоры облака поредели и в прогалах выступили болота, разрезанные лесовозными дорогами. Это были топи, тянущиеся от Печоры к Тиманскому кряжу, — рыжие ковры с восклицательными знаками берез, пятнами озер и капиллярами проток, в которых бликовало солнце. Самолет снижался, от давления ныли уши, и карамель не помогала.

У Печоры цвет ковров потемнел до торфяного, а лес стал напоминать редкую шерсть на морщинистой коже животного. Когда голова собралась лопнуть, под колесами понеслась река — широкая, с песчаным островом-стрелкой, затопленным понтонной переправой и ползущим к берегу парому.

Взлетка начиналась прямо за рекой, отчего показалось, что мы воткнемся в песчаный откос. Самолет, балансируя, качал крыльями. Перед иллюминатором тряслась крышка двигателя, на которой кто-то нацарапал: «Дебил, не тяни».

Сели. Голоса, гудевшие одним говором, сменили тон — концовка фразы забиралась вверх, интонация вопросительная, меньше напора. Через полчаса водителя встречавшего уазика спросили: Что за товарищ у тебя сидит?» Я понял, что водителю неудобно говорить о том, кого знает две минуты, и назвался сам. Водитель представил вопрошателя: «Наш Владимир, предприниматель!» Я спросил: «Что у вас за бизнес?» Сзади засмеялись. «Какой бизнес? Так, дела делаем, продукты в деревни возим».

В другом месте ответ сошел бы за наивность или желание отстроиться от коммерции, но здесь, в Усть-Цильме, мой вопрос звучал действительно по-марсиански.

Вдоль дороги плыли старые дома, высокие, скупые, почти без узора наличников, без полотенец и солнечных знаков. Два буксира вальсировали у причала. Ржавая баржа отваливала вниз

по реке. Ее чисто выстиранный флаг хлопал на ветру.

Магазины прятались в избы, вывески полиняли. Цилемы перемещались по деревянным тротуарам.

Такова Усть-Цильма — село староверов поморского согласия, беспоповцев. В середине XVI века на эту территорию пришли новгородцы — как и русскоустьинцы, похоже, бежали от вертикали власти. В конце XVII века — староверы, не выяснено откуда, скрывались от Никона. Тем и другим понравилось — Печора, Пижма, Нерица полны щукой, пелядью, чиром, омулем.

И сейчас, по осени, на реке огни. Прожектор ставят на нос, рыбак бьет острогой мечущуюся семгу. Цилемы всегда жили в достатке, их женщин приезжие звали «боярынями» — наряд меняли семь раз в день. В четыре утра на молитву — надела кабот. Потом во хлев — нагрудник. Затем ситник с рисунком с птицами — печь топить. Там и сарафан. После опять кабот и нагрудник, если лето, сенокос. В восемь вечера спать.

Я прилетел в Цильму расспросить одного человека о его превращении из рядового бизнесмена в отца края, который меняет жизнь населяющих окрестные села людей. Шли слухи, что этот человек собирается начать новые дела: тянуть дороги, долбить доломит, строить предприятие, формующее опилки в топливные брикеты, — давать работу.

Но главное, я хотел поговорить об одной важной для него встрече, которая, впрочем, еще не состоялась.

Съездить в Цильму я собирался несколько лет. Началось все с поезда Воркута — Москва, попавшего в снегопад.

За окном текло молоко. Ветви расчерчивали белый цвет без смысла и принципа. На столбы криво нахлобучили шапки. Поезд взбалтывал эту графику в несущийся перед глазами гоголь-моголь.

Дверь в купе, скрежеща, отъехала, и внутрь просунулась рука с фотоаппаратом, затем острая борода, за ней шляпа с загнутыми полями и два маленьких глаза. Пришелец осматривал купе с полминуты, а потом высказался: «Здра-авствуйте».

Сосед проснулся и, потерев глаза, ответил: «Здоровати, небывалы гости». — «Мезенский?» — среагировала борода. «Оттуда да не оттуда», — пробормотал сосед и принялся выкапывать еду, замотанную в фольгу и пакеты.

Вопрошатель вдвинул себя в купе и поставил саквояж с блестящим замком под лежак. Быстро размотал шарф, сел и скинул остроносые сапоги. Затем внезапно схватил фотоаппарат и подстрелил нас с соседом. «Езжу, езжу, — сказал он, опустив

камеру. — И всех, кого ни встречаю, снимаю. Наверное, тыщ несколько наснимал». Сосед молча боролся с пакетами.

Когда проводница пришла за билетом, фотограф высоким голосом затребовал чай. Потом также внезапно и не давая вмешиваться рассказал, что он администратор цирковой труппы, которая погибла в Кармадонском ущелье вместе с режиссером Бодровым («слышали такого?»), и теперь колесит, договаривается о гастролях той части труппы, которая не поехала в Осетию и выжила — чтобы они собрали кассу родственникам погибших. Предпочитает райцентры, там достаточно, когда клоуны и воздушные акробаты. Хочешь полный зал, дай бесплатное мороженое детям и напиши об этом на афишах.

Рассказывая, он умудрялся есть и пить и, когда закончил, не прощаясь, лишь кивнув бородой, развернулся и упал спать.

Сосед вздохнул, будто уже смотрел этот фильм, развязал грязно-зеленый рюкзак и достал сигареты. В проходе было узко, и, пока мы шли к тамбуру, спотыкаясь о чьи-то привольные ноги, задели тюк с игрушками, откуда завизжали электроголоса.

В тамбуре состоялся такой диалог. «Вы кошелек взяли? Я да, а вы тоже берите всегда, они такие: погибли кореша, а я езжу, собираю деньги. А потом кошелек заберет и часы прихватит. Ишь, администратор». Закурили, помолчали. Тогда я еще не знал, что цирковые часто выглядят и ведут себя так.

«А может, и не врет», — сказал вдруг сосед. Мы представились друг другу, он назвался Григорием. «Не могу бросить эту херню», — сказал он, подняв и опустив руку с сигаретой. «Может, пластырем?» — «Да какой пластырь!..» — махнул он рукой и замолчал. Гоголь-моголь за окном густел, темнело.

«У меня тоже погибли», — сказал он через минуту. «Кто?» — «Друзья мои рабочие. С ними везде мотался, строили избы. У нас на Цильме было у кого учиться, дома рубили мастера. Мы тоже рубили». — «Цильма это где?» — «Усть-Цильма, знаешь, Архангельск и Нарьян-Мар, река Печора? Не слышал? Аввакум бежал в Пустозерск, и от его народа застряло у реки несколько сотен. Все мы оттуда. Ну вот, поехали к одному под Череповец, избу хотел мужик северную, высокую. Они на машине, и я должен с ними, но милиция с поезда сняла. Борода, может, не понравилась, кто их разберет. Отпустили потом. Приехал к мужику этому, а мне говорят — твои-то трое вот так вот, под КамАЗ. Семь километров до поворота с трассы оставалось, Господи, прими». Я молчал, не зная, что сказать.

«Мне в ту ночь смерть приснилась, — продолжил он. — Пришел какой-то, с косым ртом, в плаще, штаны подтянуты до

пуза. Сильный такой, неотвязчивый, как бандит по разговору, только еще страшнее. А я, как муха в воске, ни туда, ни сюда. Потом стал молиться — так никогда не молился, просто хрипел, дышал в подушку — и помогло, уже не так цепенел и понял: смерти нет».

Он уставился в консервную банку, прикрученную к двери в качестве пепельницы. Потом залез в пуховик и достал из внутреннего кармана литую дощечку, на которой по голубому фону была выгравирована Богоматерь. «Старший наш, Павел, с собой возил, я ее из морга забрал, чуть не украли. Нес ее и думал, что мы встретимся — там, после суда, — и дух захватывало». Я не сдержался и спросил: «А как будет там, можете сказать?» — «Там. Там невообразимо. Хочешь представить — а не можешь. Все по-другому. Мы там все вместе будем, с Богом, но все не так, как здесь. А как — мы не имеем ума сказать. Чтобы встретиться, работать надо, работать так, чтобы онеметь — и тогда Господь примет, и я им тогда первым делом вломлю, что надо было меняться, если десять часов подряд по трассе гнать». Он засмеялся и стал вытирать слезы.

«В смысле, работать?» — «Ну так, работать, строить дома, делать, что Господь поставил. Если поработаешь Богу, встретишь его. Не хочешь себе дом?» — «Да нет, вроде». — «Нет? Ну пойдем».

Коридор опустел, ноги куда-то девались, и казалось, что поезд несет вагон как купель, в которой покачиваются во сне люди и электроигрушки.

Стемнело, зажегся желтый свет.

В купе шумно дышал цирковой. Его шарф свернулся на столе как удав. Ложечка звенела в недопитом стакане, а за окном пел и выл холодный воздух марта.

Рассказ в тамбуре встряхнул меня. Труд как выполнение предназначения, необходимое условие встречи с Богом. Звучало как златая середина между бессмысленной работой, которую терпят миллионы людей, и уходом в пустынь. Не следует стонать от восьмичасового дня и мечтать сбежать домой, надо трудиться людям, а через них Господу. Идея самореализации, вынесенная из дольнего мира.

Странно: из школьного курса истории мы знаем, что упорнее старовера никто не работает. Читали, что их купцы-фабриканты ворочали миллионами, но ничего не понимаем в их мотивах.

Интересно, если они пронесли себя и любовь к труду как работе Богу через годы безбожной власти, значит, их села должны быть заповедниками предпринимательского духа?

Такая мысль появилась у меня, когда я столкнулся с Тимофеем Сальниковым.

Этот эксцентрический бизнесмен начал с того, что поехал в Китай за приборами ночного видения, но был обкраден и остался с двумя зелеными бумажками за душой. С горя купил на них двух обезьян и повез домой. Дома также ждали испытания — сбыть макак удалось через полгода, и все это время они существовали в его ванной.

Тимофей не расстроился из-за такого старта и какое-то время торговал китайскими продуктами более удачно. Потом ему это надоело и он занялся рекламой. Затем и реклама надоела. Тимофей вспомнил об Алтае, где ходил туристом, — он читал, что в Альпах деревни существуют за счет сувениров и сыра. Сыр может быть сувениром, если сбрендирован и преподнесен как надо. Чем Алтай хуже Альп?

Вернувшись в Новосибирск, он уговорил двух приятелей взять в аренду землю в горах и поставить там сыроварню. Дальнейшее напоминало малобюджетное видео, снятое ксенофобом. Алтайцы не соглашались разговаривать, пока на столе не возникал спирт. Переговоры с попойкой продолжались, пока Тимофей не нашел непьющего женатого крестьянина и взял его вместе с землей в соучредители.

Сыр у них все равно не получился. Линия для выпуска приличного продукта стоила 110 000 евро. А неприличный не выдержал бы конкуренции. Пришлось о сыре забыть. Друзья огляделись и, заметив лиственный лес, поставили цилиндровочный станок. Вокруг него посадили яблонь и вишен.

Но и лес с садом не озолотили Тимофея. Его поселок находился далеко от клиентов, а алтайцы бунтовали, пьянствовали и едва могли себя сдержать, чтобы не дать по морде Тимофею, который читал им лекции об идеях какого-то западного академика насчет экологического уклада. Глядя на эти несчастья, компаньоны бросили предводителя и убрались в Новосибирск.

Тогда Тимофей перенес лесопилку в более крупный поселок, где жили русские и ходили кругами скупщики леса. Но и там Тимофея ждал крах. Лесорубы намекнули, что угодья давно поделены, а качество русской рабсилы не сильно отличалось от алтайской. Единственное, в Майме Тимофей придумал резать из дерева сувениры — статуэтки, брелоки, ложки, и этот бизнес развился так, что за счет него тянулись все остальные проекты.

Тимофей расстраивался из-за потерянной мечты о сыре, но тут ему вспомнилась история из отрочества. Юноша-альпинист Тимофей возвращается после восхождений в долину и вдруг видит на реке Мульте деревню, которая отличается от прочих.

Тимофей заходит туда и понимает, что люди какие-то особенные. Вроде русские, да что-то пожужживает в воздухе такое, отчего понятно: необычные. Смотрят на него с усмешкой, вполне человеколюбивой, дают отдельную ложку, а в углах образа, тоже непростые, много литых. Сектанты, думает Тимофей! Его поправляют — сектанты на том конце деревни, целая улица рерихнутых, а мы старой веры. Старообрядцы. Какие именно, Тимофей не разобрался.

Вскоре после того, как он вспомнил этот эпизод, ему позвонил друг. Друг купил дом в этой самой деревне, Замульте, и сообщал, что знакомая семья оттуда продает кусок земли, принадлежащей старшему сыну, который влюбился и уезжает к невесте в Приморье. Край деревни, под ногами ручей, за околицей лес. О, сказочная возможность бегства! Тимофей сунул за пазуху денег и прыгнул обратно в расписанную аэрографом под панораму Аккемской стены машину. Его ждали 800 километров в Замульту.

Продавцы с радостью отдали ему полгектара и познакомили с местными. Здесь жили старообрядцы разных толков — и поповцы, и беспоповцы. Каждые со своим моленным домом. Рерихнутые за годы отсутствия Тимофея достроили свою улицу — над их блаватскими и ошо раджнишами староверы посмеивались.

Тимофей нанял четверых мужиков — таких же, как Григорий, плотников — рубить дом. Ударили по рукам, и с тех пор лишь четыре раза он показывался в деревне. Друзья крутили у виска — лоховат ты, парень, хоть и сувениры туристам задвигаешь. Кто ж не контролирует работяг? Твой дом-то. Но Тимофей оставался спокоен. Дом, и правда, сделали ровно такой, как надо, и в срок.

Наезжая в Замульту, он приметил, что местные любят говорить о себе «мы староверы», но большинство обряды не соблюдает. Рассказывают, что «святой Филарет пришел, на горе скит поставил, и все мы его дети», но далеко не все искусны в диалектическом споре. Да что спор — основы веры знают не все. Но работают хорошо — а большего Тимофею и не надобилось.

Тимофей пересказывал мне эту историю, а я думал, что он буквально ходит по осколкам народа в народе, топчет землю Атлантиду, которая еще не до конца ушла на дно растворившей ее империи. Комедия с сырами наложилась на драму русских протестантов.

Причины раскола XVII века известны. Патриарх Никон хотел объединить канонами и обрядами русскую, сербскую и константинопольскую церкви — и провел с помощью царя Алексея Михайловича богослужебные нововведения. Политика

породила геноцид, страшные годы. Народ раскололся из-за того, что двоеперстное сложение пальцев при осенении крестным знамением заменялось троеперстным, двойное возглашение аллилуйи — тройным, хождение «по солнцу» вокруг крещальной купели — хождением против солнца, написание имени Исус — на Иисус, а службы стало возможно сокращать и упрощать. Государство убило тысячи непокорившихся двуперстников и разогнало по стране около миллиона бывших единоверцев.

Мало кто знает, что сообщества староверов строятся по демократическим принципам, которым может позавидовать страна, лишенная права выбирать губернаторов. Например, своих митрополитов они выбирали сами. Общины присылали на выборы представителей, чтобы те задавали хитрые вопросы и испытывали главу церкви на глубокое понимание догматики. Как пишет историк Валерий Керов[30], ученость — норма конфессиональной жизни старовера. Опыт спора с обменом аргументами и ссылками развивали внимание к тому, что тебе говорит человек, и к осознанию его — человека — как подобия Божьего.

До конца XVIII века государство с разной степенью свирепости преследовало старообрядцев, но постепенно ослабило хватку. Вероучительной основой беглецов в леса служили не только Библия и другие священные книги, но и тексты идеолога раскола протопопа Аввакума. Трудовая этика староверов родилась еще и из того, что людям, бежавшим на край света, приходилось этот край превращать в пригодное к жизни место. «Кийждо против труда своего и мзду приимет, — писал Аввакум одному из духовных сыновей. — Не отлагайте подвига спасителного леностию и небрежением»[31].

За века гонений представление о труде как подарке, который ты можешь преподнести Господу, только укрепилось. В 1823 году в постановлении о благочинии Рогожского собора староверы-поповцы записали: «Работайте Господеви со страхом и радуйтесь ему с трепетом»[32]. Труд стал одним из обязательных условий для избежания пустоты после смерти. Исполнение долга пред людьми и Богом, работа для ближнего — спасительны. Эту установку староверы описали в духовных стихах. Именно старообрядцы стали русскими протестантами, европейцами, а не кто-то еще.

Неудивительно, что это отразилось в культуре. У старообрядцев-предпринимателей не было диких привычек выражать богатство в роскоши и эксцентрических выходках. Зато присутствовало уважение к собственности, которое до сих пор в России редкость.

Староверы не боялись пересечения экономических и церковных вопросов и спокойно их обсуждали. Например, в 1830–1840 годах в московской общине федосеевцев на Преображенке кипела дискуссия вокруг отказа от безбрачия. (Защитники безбрачия считали, что царство Антихриста уже наступило, поэтому размножаться не стоит.) Попечитель общины сказал, что отказ может привести к отколу иногородних общин федосеевцев, которое произведет «подрыв торговли, пропадет доверие, рухнут и фабрики».

Удивительно ли, что спустя два столетия после раскола старообрядцы опережали остальную Россию по уровню образования и в промышленно-торговых делах.

Случай с Тимофеем намекал, что безбожная власть не сломила староверов, а лишь деформировала. Если они работают на совесть среди пьющего края, наверное, предприниматели из них превосходные. Я стал искать другие примеры и, наконец, в Сыктывкаре услышал о человеке по имени Вальтер Фот. Не раздумывая, взял билет до села, чье название запомнилось с того поезда, что попал в снегопад, — Усть-Цильмы.

Итак, самолет перелетел реку с песчаной стрелкой и сел в Цильме.

У аэродрома меня встречал сам Вальтер Фот. Сын поволжского немца, депортированного в войну на север, и крестьянки из деревни Черногорской. Его родители поженились в шестнадцать, что ли, лет — а дальше история запутанная. Отец собирался перевезти мать в Новосибирск, но та, всю жизнь прожившая на земле, не поехала и сыну города не захотела.

Фот ждал у забора аэропорта. Столб, на который он облокотился, кренился и дрожал. Два метра роста, широкоскулое лицо, плоская кепка и комбинезон «Пижмы». (Пижма — река и транспортная компания, которую Фот основал в соседнем Усинске.)

Встречающий уазик поехал мимо буксиров, тротуаров и остова храма. Фот кивнул: «Церковь вот строим».

Выяснилось, что он строгий поморец — старовер, не признающий священников. Его мать вышла замуж второй раз и родила еще пятерых, а старшего сына отослала к бабушке. Коллективизация с войной выкосили мужчин в деревнях, и поэтому наставницами часто становились женщины. Традиция у поморцев была сильна — в Скитской и селе Замежном староверы сжигали себя, чтоб не достаться никонианам.

Остановились, зашли в молельный дом — заперто. Неотличимая от иных изба, только крест и высокое крыльцо.

Постучали в дом наставника. Дверь распахнулась в длинный стол. Перекрестились на образа. На дальнем конце сидела жена наставника, показалось, с юга, быстрый взгляд. «Хозяйка, можно посмотрим? Человек издалека, а у нас вертолет через час». Разулыбалась. Вальтеру можно, он строит новый храм.

Две комнаты со снесенной перегородкой, отапливаемые. Слышу от хозяйки: иконы XVI века, литье современное. Строгие, без барочной пышноты. Спрашиваю — охотников за досками нет? Далеко мы, от нас не убежишь, отвечают полушепотом. Но был случай, свой завернул в тряпку и вывез рекой, продал где-то в Сыктывкаре. Причастия у вас нет? Нельзя, священников-то наших больше нет.

У Фотовой бабушки не было молельной, но был кут — святой угол с иконами, — перед которым она несколько раз в день становилась на колени с Псалтырем. Кроме этого, читала с внуком старые, тяжелые книги, молилась, чтоб того не съели звери. Сейчас школьников возят в Замежное на лошадях, а сорок лет назад Вальтер переходил болота со слегой.

Фот закончил техникум, уехал в нефтяной город Усинск и нанялся к геологам трактористом. Там вырос по службе и учредил фирму, которая возила оборудование на месторождения. На кредит от американской нефтекомпании купил первый грузовик, потом еще несколько. Чтобы в срок забрасывать грузы по тайге требовалась редкая сила воли. Вскоре компания купила железнодорожный тупик для перевалки груза на вездеходы и построила рядом склад.

Однажды, рассказывал Фот, к нему явились бандиты. Раньше «Пижму» спасало лишь то, что в Усинске не жили воры в законе — не то заметили бы быстрее.

Пацаны, канонические, златая цепь на дубе том, пришли гнуть «коммерса». Фот увидел перед собой дуло. Глухим радио ему бубнили: крыша, уважать, общак. «Не, — сказал Фот. — Не боюсь. Смерти-то нет. Стреляй».

«В меня это вбили так, что ничто не выбьет, — рассказывал потом, глядя в чашку. — Прошло какое-то время, а я стоял как в тумане, не заметил, как они вышли».

Его бизнес резко вырос в нулевые, когда цены на нефть пошли вверх. Штат достиг ста человек, выручка исчисляется десятками миллионов долларов, в Москве сидит представитель. Фот дружит со шведскими предпринимателями, намерен продавать им модное биотопливо — сбрикетированные опилки.

Еще один проект Фота — строить в Коми дороги. Когда я спросил Фота, не боится ли старовер лезть в коррупционноемкий бизнес, он помолчал, а потом сказал что-то вроде: «Ну и что, мы

дела делаем честно», а потом сменил тему. «У нас в Цильме красиво, мы и гостиницу строим, чтобы туристов было где принимать. Утром полетим на карьер — тут двое с Сыктывкара приехали, инспекторы горного надзора, проверять».

Мы зашли в краеведческий музей, купили в лавке при нем сказок и словарь. Поднялись в квартиру и выпили три рюмки, закусывая рыбой чиром. Стол накрыла сестра Вальтера. Когда подняли первую, произнесла: «Спасибо, что приехали, не погордилися».

Сходились гости. Явился муж сестры, в таком же, как у Фота, комбинезоне. За ним главный инженер «Пижмы», с Усинска. Сразу набросились с вопросами — зачем к нам приехали, зачем мы вам нужны.

Рассказали, что до 1983 года от телевизоров Бог берег цилемов, а от коммунистов увильнуть не вышло. Староверы пошли навстречу власти — осознали, что на дотянет до них руки, если захочет. Им спускали план — в каждой деревне должно быть три коммуниста. Вступавших в КПСС почитали мучениками за остальных.

Цильма стоит на высоком берегу, продуваема ветрами, но основательна. И простор, и уют, покой да воля. Село не беднело, разрушенных домов нет, аккуратные сады — за такую жизнь отчего не расписаться в красном партбилете.

Проснувшись утром, я посмотрел в окно — серый сентябрьский день, черный от дождя тротуар, по которому идет девочка с ранцем. Желтая трава между избами, мостки через ручей, пелена над Печорой.

Приложив лоб к стеклу, я думал, что за два дня понять, как здесь живут, можно лишь проткнув реальность иглой некоей идеи. Например, о сохранении веры в среде, где заповеди невозможно соблюдать без вреда для себя.

Насколько Фоту удалось остаться старовером в условиях тотальной коррумпированности? Интересно, что бы он ответил не шантрапе с пушкой, а чиновникам, предлагающим «занести» за выигрыш дорожного тендера.

На вертолет мы сели вместе с инспекторами, которые вечером поддали и с утра, похоже, добавили. Инспекторам было не сильно за двадцать, плащевые черные куртки, кожаные туфли с фальшивыми шнурками, на самом деле застегивающиеся сбоку молнией. Дул ветер, они шатались и шутили. Главный инженер рассказывал, куда летим — сначала карьер, затем в Михайловскую, там берем мясо и молоко и в Усинск. В Михайловской у «Пижмы» свои стадо и ферма.

Понеслась мимо накренившаяся Цильма с причалом, буксирами, домами. Полоска Печоры забиралась к горизонту, пока не истончилась совсем. Вскоре болота отстали. Тайга лежала ровно, а потом вздыбилась кряжем — скальными зубами у реки и холмами с редколесьем.

Через полчаса приземлились в карьер. Инспекторы выбрались, осмотрелись, сразу что-то обнаружили и затребовали документы на разработку дальнего участка. Фот чуть нахмурился и что-то спросил у инженера, тот у «пижемца», который развел руками.

Все они как-то помягчели в движениях, скупость жестов стерлась. Деликатно взяли размахивающих руками инспекторов в круг. «Мы устраним… есть все разрешения… кто же знал, что на это тоже нужно…»

Инспекторы чувствовали себя виноватыми, что мешают дело делать своими придирками, но в то же время не теряли бдительности и настаивали на представлении неких разрешений. Кроме этого, они, кажется, нашли еще какие-то огрехи. Теперь инженер не напирал на запутанность правил, а все больше обвинял «пижемца». Тот оправдывался, как бы обреченно.

Я следил за Фотом. Его спина не согнулась, и в движениях было меньше мягкости, чем у подчиненных. Иногда он останавливал спор и что-то спрашивал. Чиновник помоложе, как бы разминая шею, что-то выбарматывал и опять начинался спор. Инженер нагибался к нему, и они что-то обсуждали. Остальные уходили в сторону, бросая их вдвоем.

Постепенно дело налаживалось. Чиновники в чем-то уступали и разъясняли уже не санкции, а что следует сделать. Фот и его команда теснили их к вертолету. Договорив, спорщики полезли в салон.

Инспекторы расстегнулись, показывая, что работа позади. Фот высматривал что-то в иллюминаторе. Мы поднялись в воздух, и инженер проорал, что летим на охотничью заимку, перекусить и оставить Фота поохотиться.

Я подумал: почему мне кажется странным эпизод в карьере? Дело бизнесмена — выполнять обязательства перед заказчиками, а как он обеспечивает жизнедеятельность компании — не так интересно. В чем тогда тличие русского протестанта от сонма предпринимателей, которые «работают» с чиновниками?

Ми приземлился у заимки. Фот отстранялся от инспекторов, но те лезли обниматься, и он давал поговорить с собой, отвечал. Сам он, похоже, не пил и посматривал на поле, где сидел вертолет. Летчики благодарно ели. Дождь палил по навесу очередями.

Через полчаса мы пожали на прощание руки, и Ми оторвал колеса от луга.

Высоко не поднимались, потому что цель — Степановская — близко. Сели на поле рядом с крайним домом. Вышли, стали ждать. Пилот в усах объяснял инспектору, что кожаная куртка нужна, чтобы в случае пожара одежду не пришлось срезать вместе с обгоревшей кожей.

Наконец вдалеке что-то затарахтело и по полю заковылял трактор с торчащими из прицепа корягами. За трактором шли пятеро героев. Все заросшие, в измазанных зипунах, с ними пацаны на велосипедах в старых курточках и дырявых сапогах. Процессия достигла вертолета, и тогда «пижемец» сказал: «Давайте перегружать». Летчик добавил: «Только осторожно».

«Чо, ну эта, штоли», — сказали герои и откинули борта прицепа. Оказалось, там ехали не коряги, а мороженые коровьи ноги и ребра. Пацаны счастливо глядели на задний винт и пробовали его раскрутить. Механик шугал их.

Инженер наклонился к уху и, качаясь, зашептал: «У них здесь ничего нет, вообще, ни колхоза, ни работы — на подножных кормах. Эти в ту же школу, что Вальтер, мотаются. Если бы не он, тут вообще…» И крестообразно разрубил воздух.

Оказалось, работники «Пижмы» в Усинске питались михайловскими продуктами, — а земляки Фота получали за это деньги, генераторы, топливо, лекарства. Я спросил «пижемца»: они староверы? Он посмотрел как на идиота: мало осталось староверов, мало.

Из Степановской вертолет взлетал, едва не задевая ели. Кабина пилотов сотрясалась от проклятий. Когда вертолет закладывал вираж, туши интимно приобнимали замороженными ногами инспекторов.

Через два часа внизу проступили очертания спичечного коробка с тянувшейся к нему проволокой. Выяснилось, это и есть Усинск — квадрат со стороной в пять улиц и аппендиксом в виде вокзала и промзоны, среди которой торчали ангары и горы грузов — территория «Пижмы».

У директора на стене висел календарь поморской церкви с праздниками и постами. Рабочие в таких же, как у Фота, комбинезонах разгружали вагон.

Вернувшись домой, я сделал в блоге набросок посещения Цильмы. Прошло несколько недель, и на запись отозвался неизвестный собеседник — скорее всего, из прокурорских или конкурент. Он заявил, что Фот много лет связан с новгородским вором в законе и поэтому бандиты ушли от него несолоно хлебавши, пораженные не духовной силой, а влиятельной

крышей. Кроме этого, собеседник намекнул, что Фот уходит от налогов и даже дал адрес фирмы, зарегистрированной в квартире, где сидят десятки компаний-однодневок.

Диалог не удивил — у всякого предпринимателя есть пятна в биографии. Я думал о том, что староверу катастрофически трудно сосуществовать с его этикой — шаг вправо, шаг влево, и ты свалился в грех. Хождение по лезвию.

Но даже если Фот не испугался усинских бандитов, потому что был под крышей более сильного бандита — можно ли его осуждать? Он, похоже, жертвовал чем-то важным, и это была ситуация loose-loose, созданная не по его вине.

После бессонных часов в самолете Усинск — Москва и переезда из аэропорта на вокзал я сел на электричку. Она была заполнена наполовину, и я разместился на солнечной стороне, где луч полз по сиденью. Раскрыл словарь, купленный в музее, и погрузился.

Вскоре краем глаза я увидел, что пришли попутчики, бабки. Заняли всю лавку, разложили какие-то тюки. Одна стала закидывать кладь на полку и врезала по затылку сидящему впереди парню. Тот отозвался: «Давай помогу, тетя». — «Не надо, не вчера родила, сама доброшу».

Села, оглядела попутчиков, помотала головой, вздохнула. «Смори, Татьяна, девки-то ни титок, ни холок, и жопа, как осколок. Таки же и мужики». Татьяна сидела недвижно и не отвечала. Через минуту она не спеша проговорила: «Дочка грит, ее мужик целый день-деньской все че ле ходит во двори. Беспутню мялку мнет, себя жалет, отдохнет». Та, что у окна подхватила: «А ты замиряй их. У меня вона молоды расфуркаются, дэк по недели ходят не разговаривают, не смотрят друг на друга. Я се молодки наговариваю: любо не любо, а почаще взглядывай — и никакой ссоры не будет».

Электричка замерла, пропуская поезд. Несколько минут мы стояли в тишине.

Соседка, которую я раньше не заметил, вздохнула: «Старухи ниче не стали соблюдать. Грамотным поболе денег дай — кобылу отпоют. Жадность-та у всех одинака». — «Новы постуют, а сами сплетничают, — отозвалась Татьяна. — Таким никакой пост не зачтется. В писаньи Павел не зря сказал: не что в рот, а что изо рта».

Оказалось, их много, полвагона. Паломничать, поди, едут. «К Богу припадать надо, без Бога не до порога, — говорили откуда-то с прохода. — Работу работай, как встарь, с правилом, молись, и все бует». — «Аккуратно надо жить, вдумчиво, с Богом в

душе, — произнес приглушенный голос. — Грешим, а настоящая-то жизнь будет там. Родимся в гости, умрем на век».

Луч уполз на соседнее сиденье, голоса стихли. На потолке задребезжал динамик, и металлический голос объявил, что на следующей станции выходить.

Я проснулся и понял, что Усть-Цильмы, которую искал, нет.

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ. НЕФОРМАЛЫ

Человек работает в неплохом месте, получает серьезные деньги, у него перспективы роста — многие позавидовали бы. Но он сидит ночами и рисует планы, мечтает о собственном деле и однажды уходит в свободное плавание.

«Жадность правит миром, — говорил в фильме «Уолл-стрит» инвестор Гордон Гекко. — Жадность к деньгам, славе, любви». Первое свободное поколение российских предпринимателей (те, кому сейчас около тридцати) тоже имеет жадность — к изменению реальности.

Эти мечтатели с детства конструировали миры: один рисовал карты Средиземья и дрался с орками, другой был погружен в музыку, третий придумывал во дворе государства с разными формами правления. Прошли годы: первый создал сеть книжных магазинов, второй владеет одним из лучших хостинг-провайдеров страны, третий окончил Стенфорд и строит интернет-молл.

Пока они сколачивали капитал, Россия ушла от демократии и получила вертикаль власти — и в итоге стала еще более заколдованным местом, которое мечтатели хотят расколдовать.

Многие из них сражаются не только с коррупцией и другими бедами, но и с самими собой. Они ищут ответы на вопросы о том, нужна ли на самом деле предпринимателю свобода и навязывать ли клиентам и партнерам свои ценности. Эта внутренняя драка иногда горячее той, что они ведут с конкурентами.

Глава I. Траектория кочевника

2006, СЫКТЫВКАР

— Он свихнулся, да?

— Чего выкаблучиваться-то, распечатал и забыл!

— Да показушник он, вот и все…

Только бухгалтер понял Федора и поднес к глазам лист с цифрами. За спиной шепталось пол-офиса — барин чудит, непробиваемый и упертый, глядит сквозь очочки, отутюженный, вежливый. Чудит и делает вид, что чистюля.

Впрочем, в глаза Федору никто ничего не сказал, связываться с чудаками все боятся, особенно если этот чудак — начальник.

Бухгалтер кивнул, и Федор протянул ему свои ничтожные рубли. Потом расписался в ведомости и забыл шепот за спиной.

Десять минут назад он стоял у принтера, мечущего в лоток раскаленную бумагу со статьей в «Материалы по археологии Европейского Северо-Востока» — «К вопросу об истоках культуры харинского типа»[33]. Собрав рукопись, заполнил бриф, сколько израсходовал чужой бумаги, и направился за нее платить.

Менеджеры, дизайнеры и копирайтеры ржали над ним, потому что бумага была фактически его собственной. Федор управлял агентством, наполовину принадлежавшим его матери, и, видите ли, хотел возместить ей тридцать листов, чернила и пробуждение сомнамбулы-принтера. Идиот. Князь Мышкин.

Федору, впрочем, было наплевать. Он думал, как реализовать идею, которая должна была превратить его из менеджера в кочевника, несущегося по завоеванным территориям.

Единственное, что обижало Федора, — это то, что людям плевать на работодателей, их издержки, амортизацию мощностей — не говоря о доброй традиции выноса с заводов, пароходов и управлений гаек, запчастей, канцтоваров, рулонов, свертков, емкостей и сыпучих субстанций. Плюнуть и растереть, да. Я ничему не хозяин, но все мое.

Правда, Федор сразу вспоминал реку Понью, и вокруг сгущался стыд.

Они сплавлялись по Полярному Уралу. Тундра, горы, покрытые жестким, как наждак, мхом, гребни, плавностью изгиба напоминавшие волны. Группа наткнулась на лагерь хантов-оленеводов. Федор записал в дневник: «Нашли секретное стойбище. Никто нас не ждал здесь. Небольшие домики — срубы,

кораль для оленей, много саней, нарт. Я набрал сувениров — ножны, бляшки, охотничий лук».

Разрешил себе чужое — ну да кто об этом думает? Стоя у принтера, Федор размышлял, что, взяв тогда ножны, вторгся в сотворенное чужими руками и растоптал уважение к труду и собственности.

Федор возненавидел внутреннего хама. Он сделал себя отутюженным, чтобы отделиться от лохмотьев, плевков и необязательности мира, хохочущего над щепетильностью.

Федор нуждался в том, чтобы построить свою жизнь заново. Ему не нравилось управлять чужим бизнесом — даже бизнесом матери, — потому что он жаждал свободы и захвата новых территорий, как в его любимую эпоху Великого переселения народов, когда кочевники изменили карту мира. Он мечтал построить компанию, которая выйдет за пределы города и покатится волной по стране.

О том, что для осуществления своего плана Федор хочет обмануть банк и завладеть его деньгами, не знал никто. Единственным человеком, которого Федор посвятил в замысел, был встреченный на детской площадке друг. От прочих он тщательно скрывал, даже от семьи.

Друг также вышел гулять с коляской, в которой спал младенец. Федор задал неосторожный вопрос, тот уточнил, и сцепились. Оппонент изготавливал щиты и баннеры наружной рекламы, чувствовал себя опытным бойцом и жестоко критиковал Федора.

«Даже если банк поведется и даст денег на ремонт твоей дурацкой квартиры, ты все просадишь за два месяца. Посмотри, где мы живем. Это Сыктывкар, а не Питер или Москва. Думаешь, здесь кто-то читает книги? У тебя жена и дочь, а ты авантюрист!» (Младенцы проснулись и заблажили.)

Федор отвечал: «У всех семья, но это ж не повод не рисковать. Книжные магазины — это торговля, сразу формируется денежный поток, так что без копейки не останемся».

Рекламщик вздохнул. Как растолковать Федору, что пока он найдет помещение, мимо которого течет поток покупателей, наймет людей, оговорится с издательствами — кредит растает. «В этом городе никто ничего не читает! И ты никогда не торговал!»

«А я уже нашел помещение, — отбивался Федор. — Кое-какие люди завербованы. Торговать научусь и на поставщиков уже вышел. Рынок недооценен, ниша интеллектуального книжного с художкой и бизнес-литературой пуста. Вон в Кирове больше книжных на душу населения! Спрос на книги не убьешь —

человек стремится к саморазвитию».

Рекламщик вздохнул, цинично улыбнулся и откланялся.

Федор не стал рассказывать оппоненту, что его выкладки базируются также на вере. Думая о книжном, он верил в дождь.

У меня есть гипотеза. Она заключается в том, что дождь благоприятно влияет на продажи книг. В дождливую погоду люди больше читают. Я пытаюсь вспомнить самые сильные моменты погружения в книги. Читал в сарае у бабушки на старой раскладушке, когда по крыше барабанил несколько дней дождь. Читал «Бесов» Достоевского из библиотеки деда. Осталась прочная ассоциация «дождь — Достоевский». Читал в геологическом балке[34] *«Сто лет одиночества» Маркеса, когда из-за непрекращающегося дождя невозможно было вести разведку. Прочитал кучу книг по маркетингу в августе, когда каждый вечер шел дождь. Погода не отвлекала. Как в тихой библиотеке*[35].

Одним солнечным утром Федор поцеловал жену и дочь и направился в банк. Последний месяц он как заведенный читал о книжном бизнесе, изучал стратегию крупнейшего торговца «Топ-Книги» и шпионил, как выкладывают товар конкуренты.

Маячила мечта: он — владелец тонко устроенного магазина, с продавцами-умниками, которые ненавязчиво болтают с клиентом о Коллинзе-Борхесе-Прилепине. В магазине тусуется тоненькая, но знакомая Федору прослойка эрудитов и сидит часами над книгами. Эрудиты играют в буккроссинг, оставляя читаные тома для других игроков.

Когда Федор мечтал, роман Михаила Идова «Кофемолка»[36] еще не был написан — поэтому избавляться от иллюзий Федору пришлось по ходу сражения.

Пока я ехал в Сыктывкар на поезде, думал, с чем ассоциируется этот город. Монструозный бумагоделательный комбинат и — из детства — колонка статистики в «Советском спорте»: хоккей с мячом, «Строитель» опять слил кому-то со счетом 3:7. Более ничего. Снились люди в химзащите, гоняющие плетеный шар по реке.

Сыктывкар оказался не похож на города Русского Севера. Выживший квартал деревянной застройки напоминал скорее о разрухе, чем об архитектурном наследии. Редкие ампирные завитушки зданий в центре, пустая площадь у Дворца правительства и угрюмость циркулирующих по тротуарам горожан не оставляли надежд, что Сыктывкар наделен какими-то скрытыми достоинствами.

Верблюд, пасшийся у косых халуп пригорода Выльгорт (да, хочется выть от такой топонимики), выплыл как призрак и всосался в туман. Что он забыл на заросшем полынью поле, бог весть.

Мой отутюженный герой напоминал столь же неуместное среди лютиков и ромашек существо пустыни.

Федор, впрочем, так не думал. Вот, из блога: «Приятель, менеджер московской компании, повторял: “Что ты забыл, в этом городе с двумя буквами “ы”? Он тебя убьет. Здесь застой, нет развития, в Москву надо ехать”. А мне весело здесь. Москва гордится своим бешеным ритмом, а я не думаю, что мой ритм медленнее».

Во второе посещение Сбербанка Федора пригласили подписать документы и перечислили 400 000 рублей на мнимый ремонт. Прибавить накопленные 190 000 — и вперед!

Он вышел из банка. Улицу мыл дождь. Кредитный комитет неба, похоже, одобрял его тайную теорию успеха.

Вернувшись домой, Федор сел на кухне, расчехлил секретное оружие — ноутбук — и написал пост в блог sila-uma.ru.

Я всегда хотел открыть свой книжный магазин. Я люблю книжные магазины. Это похоже на чувство модницы к бутикам или гурмана к ресторанам. Я долго думал об этом проекте. И в один момент решил, что надо действовать. Это будет новый магазин, в котором будут продаваться те книги, которые я не мог найти в нашем городе.

В этом блоге я напишу обо всех основных моментах, связанных с запуском проекта «Сила ума», — от регистрации в налоговой и заключения договора аренды до поиска персонала и создания сайта. Я не собираюсь ничего скрывать — инвестиции, прибыль… Возможно, это будет самая открытая компания Сыктывкара.

Игра в открытую — самоубийство, но Федор знал, на что идет. Быть максимально прозрачным — значит, привлечь любопытных. Замри, публика — канатоходец без лонжи.

Конечно, все не просто. Прозрачность — защита от нерыночных видов борьбы и административного ресурса. Кто захочет обмануть безумца, который пишет в блоге правду и ничего, кроме правды? Однако существовал и риск: Федор должен был доказать, что он не тривиальный выпендрежник. Провалиться — страшно.

Федор выстрелил по страху клавишей Enter.

Он стартовал в двадцать пять лет — то есть происходил из первого поколения, знавшего, что такое совок, лишь по детским воспоминаниям.

Встретившись с Федором, я решил изучить ярких предпринимателей этого — моего — поколения и разобраться, что они за люди.

Первая черта проступила сразу — идейные предприниматели с младых ногтей стремились быть непохожими на других или изначально были совершенно отдельными от среды. Это было не изгойство, а подчеркнутая непохожесть. Капиталисты по духу, которых расцеловала бы Айн Рэнд, прекрасно получились из неформалов.

Вторая черта — отсутствие боязни работать без лонжи, без страховки, например, в виде родства с влиятельным чиновником. В этом неформалы схожи с перестроечными кооператорами, которые приняли возможность начать дело как великий шанс и ринулись на подвиг.

Итак, шпрехшталмейстер выгнал с манежа клоунов, оркестр замер, темнота, луч. Человек в пятне света и колеблющийся перед ним трос.

1995–1999, СОРОЧИНСК, СЫКТЫВКАР

Мрачное утро, сгорбившиеся фонари. Мокрые качели на детской площадке. Федор бредет в школу по тропинке через грязь.

Впереди скука. Одноклассники малюют каких-то роботов, машины, а он Гендальф. Шьет плащ, строгает меч, разыскивает в городе еще нескольких уроженцев Средиземья. Они бьются, произносят клятвы и делят мир.

С ним учатся сыновья банкиров, директоров, чиновников. Мечты лицеистов трафаретны: юридический-экономический, за хорошее поведение — импортный MBA.

Федор накладывает карту Средиземья на план города. Мордор атакует: орки на «бэхах» прут на красный, назгулы из авто с тремя буквами на капоте сканируют пространство на предмет жертв, горгульи таращатся с портиков парламента. Хрущевки давят, и хочется жить как в играх и книгах.

О, сколько счастливцев панельное домостроение спровоцировало на выламывание из пейзажа, побег, переезд, странствия и обретение себя вне кирзы и бушлата спланированной судьбы. Среди них и Федор; спасибо вам, оттенки серого.

Каникулы. Он едет в город, затерянный в оренбургской степи. Навстречу движется брат. Они встречаются у деда и устраивают

штаб-квартиру в сарае. Дед пишет статьи в газету, собирает казачьи песни и былички — внуки-фантазеры ему нравятся.

Братья сговорились играть в индейцев. Федор торчал всю зиму в библиотеке, а его боевой товарищ, у которого в ауле книг не водится, выписывал их почтой. Изучив быт и нравы, они превращаются в араваков и майя.

Следующим летом нарекаются уже пиратами. Вновь библиотека, вой ветра за стеной хибары, летний поезд, тень сарая, мутные бутыли с уайт-спиритом и другими снадобьями, преображение.

Однажды они находят загадочный альбом с фотографиями каких-то глиняных табличек, ржавых монет и черепков со странным орнаментом. Подписи на немецком, хрен разберешь. «Дед, откуда у тебя это?» — «Ездил как-то в Берлин, тогда возили делегациями, спецсотрудник присматривал. Там в музее купил. Археологи Ассирию раскопали и напечатали, видишь, какой альбом».

Воткнулись, изучили ассирийцев. Принялись штамповать свои таблички и рисовать монеты. Мечтали перекопать окрестности и отыскать черепки, по которым можно восстановить быт кочевников, живших в степи, но тут наступила осень.

Федор распрощался с братом. Через десять лет он привезет к деду семью и обнаружит, что бывший аравак стал крутым кришнаитом с паствой и учениками. Правда, слава не несет учителю денег, и он подвизается грузчиком в магазине «Карусель».

Вернувшись, Федор сел пить чай с родителями, проследил, чтобы они оба слушали, и произнес: «Хочу заниматься археологией».

Последовал короткий ожесточенный спор. «Археологи — нищие, обглоданные мошкой маргиналы в сырой палатке». — «Нет, хочу». — «Профессия без будущего, факультет ненужных вещей!» — «Хочу, интересно». — «Посмотри на одноклассников, они готовятся на приличные факульте… что такое, ты съел что-то не то, тебе нехорошо?!» — «Если не археологом, тогда океанологом». — «Ты с ума сошел, ну ладно, я поговорю с одним знакомым, он настоящий археолог, пусть расскажет, как там все на самом деле!»

Знакомый принял Федора. Слушая малосвязные желания, он рассматривал шкета. (Федору всегда давали меньше, чем исполнилось.) Никакого скрежета колес судьбы, как в истории с Эммой Аствацатурян и Асей Еутых, не случилось. Увидев в Гендальфе человека скорее любознательного, чем праздного, знакомый спросил: Вы знаете, что археология — занудная и

тягомотная наука? В ней мало романтики и много рутинной работы. Что киваете, готовы? Тогда приходите вот сюда, вам дадут описывать материал, найденный летней экспедицией».

Археолога звали Игорь Васкул, и он едва ли не лучше всех в стране разбирался в железном веке Европейского Севера. Всю зиму Федор проторчал в хранилище, описывая черепки и замеряя пряжки. Тягомотина, да — зато стажеру светила летняя экспедиция.

На третий день этой экспедиции он лежал, слушая зуд насекомых, кружащих в поисках траектории для пикирования на нетронутые части тела, и страдал. Как ни противно было признавать, родители предсказали его беды точно — палатка оказалась промозглой, насекомые свирепыми, быт первобытным, а труд скучным. Коллеги сидели в раскопе, хлестали у костра водку и насиловали мозг хоррором о черном археологе.

Впрочем, Федор не сомневался в своем призвании и терпел.

Васкул взял его в ученики. Федор стал изучать Великое переселение — какая сила сорвала народы с их земли, закружила и разметала по континенту? Существовала гипотеза, что до Коми доползла часть кочевых племен иранского происхождения, родственных скифам, — но что с ними происходило дальше, никто не раскапывал. Федор поступил на истфак Сыктывкарского университета, чтобы разобраться в этом вопросе.

Он подавал документы и в Ленинградский университет, но не добрал там балла. Зато прошвырнулся по клубам, где рвали струны и бились головой о колонку панковские бэнды. В каком-то накуренном подвале ему сунули газету «Лимонка». Он развернул ее и ощутил, как испорченное настроение выправляется. Национал-большевики жгли: гадов перевешать, заводы национализировать, хаос посеять, Евразию возродить.

Бред, конечно. Но, во-первых, реальность вокруг еще абсурднее. В депутатах сидят красные директора, та же разруха, заскорузлость мозга, имбецильная «работа с молодежью», крышевание, нищета. Мордор расцвел? Пора рушить!

А во-вторых, Федору давно хотелось найти единомышленников, он интересовался анархо-социалистическими течениями, читал Герберта Маркузе и Ги Дебора. От слова «революция» кружилась голова. И он написал в штаб примерно так: «Товарищ Лимонов. Вокруг бред и рожи. Я прочел программу и хочу расцеловать вас в десны. То есть мне нравится платформа. Хочу ячейку тоже. Помогите советом, “Лимонкой”, пачкой по возможности толстой».

Лимонов ответил: «Товарищ Федор, необходимо сколотить банду единомышленников, распространять газету, держать связь с

центром и быть готовым к акциям. Первую пачку “Лимонки” и партбилеты пришлем такого-то числа в 16.30 с московским поездом. Вагон сообщим позже. Ждите!»

1999–2006, СЫКТЫВКАР

За пазухой баллон с краской, на ногах ботинки со шнуровкой едва не до бедра. Люди с кровавыми партбилетами шагают к пустырю за филармонией. Агитвойна подразумевает захват умов и ловлю душ.

Пустырь кишит разгильдяями, которые орут что-то немелодичное. Вокал похож на дребезжание пластинки, гитара расстроена, а у слушателей в моде пиво с подмешанным димедролом и трава. «Милостивые государи! — восклицает Федор. — Милостивые государи, минуту внимания. Известно ли вам, что Егор Летов вступил в партию? В нашу! Присоединяйтесь». (Менее куртуазно, но смысл такой.)

«Ввва-ау-у!» — выдыхает пустырь. «С нами Че Гевара». — «Йе-е-е-е!» — орут панки. «Духовно», — прибавляет Федор.

Кодла новообращенных шатается по городу, пугая прохожих, и он подписывает партбилеты. Проходя по центральной улице, внезапно бросается к стене дома, выхватывает баллончик и распыляет черное так, чтобы видели все: «Бунт — дело правое!»

Девочки тают. Плюс семь соратников. Товарищ Лимонов в письмах хвалит и дает советы.

Друзья порицают Федора. Приятель по кличке Батя ругает за презрение к власти. В школе они смотрелись эстрадным дуэтом: Федор — невысокий блондин с мягкими чертами лица, а Батя — двухметровая крутоскулая каланча. Затусовались на почве любви к былому. Федор носился с Великим переселением, а каланча торчала на римской истории, знала латынь и читала Марка Аврелия в подлиннике.

Батя манкировал нацболами и звал Федора чертовым карбонарием, который разваливает страну, — несмотря на то, что сам косил под неформала, отрастил хаер и таскал косуху в заклепках.

Порядок нужен и сильная рука, говорил он, а Федор посмеивался — не может быть образованный человек таким червяком. Когда Батя из принципа ушел в армию, Федор не удивился, но понадеялся, что гарнизонный ад намекнет ему — режим прогнил так, что пора демонтировать…

Нацболы гремят в городе. Американцы бомбят славян в Косово, и Федор вызванивает соратников на площадь. Там уныло переминаются с ноги на ногу коммунисты. Федор выхватывает у кого-то мегафон и давит гашетку: «Смерть! Смерть захватчикам!»

Соратники льют бензин на звездно-полосатую тряпку и поджигают. «Смерть захватчикам!» — надрывается Федор.

Болото заглатывает крик. Назгулы ставят галочку в личном деле и дремлют дальше, стены крепости Саурона отражают звук. «Вестник Мордора» сокрушается: разболталась наша молодежь.

Федор чувствует, что увяз. Результата нет.

Хуже того: он сознает, что идейных единицы, а массам нравится бузить и мучить гитару. Лимонов внезапно начинает гнать пургу про Сталина-Берию-ГУЛАГ, лепит к евразийству православие — становится ясно, что внятной программы нет.

Федор решает остаться в археологах и не делать политкарьеры. Воодушевлять людей научился — и хватит. Наука занятнее криков в пустоту.

Из письма Лимонову: «Я разочаровался в вашей партии. Вы — арт-проект, а я хочу дела».

Лимонов реагирует без промедления: «Вы предатель, бразды правления отдайте заместителю». Письмо на стандартном бланке, гневная приписка от вождя скачет где-то внизу.

Федор погружается в археологию. Его гипотеза заключается в том, что кочевники, родственные скифам, жили на территории Коми. Что загнало их на север — гунны, поиск лучшей земли, — сказать сложно. Они явились гордыми и воинственными скотоводами, на их украшениях были сцены из кочевой жизни. Но вскоре устали и превратились в охотников, слились с местными, в их предметы вселилась «звериная» культура — изображения животных, которых они промышляли.

Статья о деградантах выходит в «Материалах по археологии Европейского Северо-Востока». Федор — отличник; ему светят красный диплом и аспирантура. Однако научрук решил воспитать его: поработай-ка несколько лет над другой темой — заслужи право изучать Переселение.

Федор оглядывается на жизнь. Желания возглавлять бунтовщиков нет, а научная карьера подразумевает долгий извилистый путь к цели. Где применить себя?

Студентом он подрабатывал как веб-дизайнер и копирайтер в рекламном агентстве, принадлежащем матери. Поэтому когда увидел объявление о наборе в отдел маркетинга гипермаркета «Город мастеров» — отправился туда не раздумывая.

И не ошибся, потому что владелец «Города» Иван Дегтярев — это прототип Федора, селфмейдмен из предыдущего поколения. Дегтярев начал с сети строительных магазинов в Ухте, потом перебрался в Сыктывкар. Построил супермаркет и пригласил возглавить его турка, который управлял первым русским

«Рамстором». Затем купил землю в пойме Сысолы и выстроил поселок для богатых.

Когда я спросил Дегтярева, можно ли снять панораму его «рублевки» с верхотуры, он метнулся к старой водонапорной башне. В костюме едва не от Brioni залез по узкой лестнице без перил, посыпая фотографа сухим голубиным пометом, выбрался на хлипкий балкон и с обидой произнес: «Черт, деревья загораживают».

Так вот, Дегтярев сообщил Федору, что они работают прозрачно, без взяток и откатов. Рекламу можешь выдумывать любую, лишь бы действовала.

Федор обрадовался. Работодатель не был похож на денежный мешок, который предлагал вздернуть Лимонов. Дегтярев — неформал от капитализма; а сам капитализм оказался не звероподобным — он давал свободу, каждому по способностям.

Федор нанялся продвигать «Город мастеров». Рисовал плакаты, оттачивал слоганы. Орал матом на продавцов рекламных мест, которые предлагали отстегнуть за размещение плакатов у них. Те обижались, так как по-другому не умели.

Надолго у Дегтярева Федор не задержался. Небольшое рекламное агентство, которым владела его мать, нуждалось в команде, которая займется не дизайном или изготовлением баннера, а станет предоставлять все услуги — придумывать рекламные кампании, фирменный стиль, продюсировать ролики и так далее. «Федор, — спросила мама. — Хочешь стать директором и набрать новых людей?»

Федору жаль было «Город мастеров», но родная мать нарисовала амбициозную задачу, как тут отказаться? Он поступил в «Север», где принялся воспитывать подчиненных, оплачивая каждый лист и амортизацию принтера и вызывая тем самым хохот планктона.

Спустя несколько месяцев Федор понял, что, несмотря на карт-бланш, решения принимают владельцы, а не он — и задумался.

Управление чужим бизнесом — не моя мечта. А что моя мечта? Свобода принятия решений. Свое дело, в котором ты не обязан ни с кем ничего согласовывать.

Стремно отправляться в свободное плавание? Ну, все, что не убьет, сделает нас сильнее. Федора трудно назвать ницшеанцем, но эти слова он произносит как заклинание.

«Мне нравится придумывать штуки, которые полезны для людей и на которых можно заработать, — думал он. — Разбираюсь в Интернете — сделал городской сайт sykt.ru с

объявлениями, новостями и форумом; дизайнер всея Руси Артемий Лебедев признал его лучшим в Коми».

О, Интернет. Хорошее слово. Не нужен стартовый капитал — ни копейки у родителей не возьму, — отрасль растет, клевая идея может за год получить астрономический мультипликатор (вложил рубль, получил миллион).

Что делают люди в Интернете? Гм, играют. Федор придумал игру на деньги, но когда изучил особенности электронных платежей, отказался. Мало кто пользовался ими в то время, они были неудобны.

Чего еще хотят люди? Заработать. Например, в сети туча фотографов, которые готовы продавать свои карточки, и есть рекламные агентства и медиа, которым нужны съемки предметов, постановочных сцен и так далее.

Может, фотобанк? Они существуют, но в России их мало. Сделать бы студию плюс принимать фото от пользователей. Круто — но неясная модель монетизации и долгий стартовый период, когда придется жить на заемные деньги. Риск. Мимо.

Этнография! Чистые продукты Коми для иностранцев — туески, шкатулки из бересты, одежда. Производители под рукой. Броское название — mitcha.ru. Митча — на языке коми «красивая».

Впрочем, подсчеты демонстрировали, что денежный поток такой магазин принесет не сразу. А времени ждать у Федора совсем не было. Интернет-торговля требовала вложений в рекламу, что не годилось для стартапера с 5000 долларов в кармане.

Тогда Федор начал искать офлайн-бизнес, который сразу сгенерировал бы cash flow. Тут его и настигла идея магазина умных книжек. Ничего подобного в Сыктывкаре не было, а аудитория, меж тем, существовала. Книжные можно масштабировать, раскинув сеть по стране.

Федор не умел холодно рассматривать возможности и влюбился в идею. Он вспоминал, как целыми днями читал «Библиотеку приключений», чертил на картах пути кораблей, рассматривал черепки в ассирийском альбоме.

Даже когда Федор узнал, что интеллектуальную литературу покупают три процента читателей, это его не остановило. Он впал в транс и не желал ничего, кроме утоления страсти создать бизнес.

Ноги несли его к вывеске «Сбербанк» и менеджеру, который, конечно же, догадывался, что поблескивающий очками ботаник просит кредит вовсе не на обои, а на эксперимент над собой.

Выдержит ли он свободу и публичность? Не станет стирать

честные отчеты и комментарии конкурентов из блога? Не предпочтет ли остаться наемником с годовым бонусом? Долго будет гореть?

Как и десять лет назад, Федор шел на лодке по неизвестной местности, отмахиваясь от мошки и гнуса, и знал, что иначе как в свободном плавании жить не хочет.

2007, СЫКТЫВКАР

Наша компания состоит из 16 человек. Я хочу, чтобы мы стали самой сильной командой. Настоящей командой самураев — сплоченной, хорошо организованной, умной. Перед нами стоит реальная цель — выйти за рамки обыденности, добиться сверхрезультата. Нас не устраивает «вторая лига». И для того, чтобы это все было не просто красивыми словами, нужна сверхработа.

Это не просто. Кто-то уйдет от нас. Кому-то не нужны большие цели, и ему комфортно в «третьей лиге». Кто-то не подойдет, не справится, не сможет поддерживать темп или перестроиться. Останутся самые сильные. Именно эти люди создадут компанию.

Людей нельзя покупать. Я ненавижу, когда люди говорят — «это просто работа, я за нее просто получаю деньги, мне не важно, где я работаю». Компания — это больше чем работа.

Так писал Федор в послании менеджерам вскоре после открытия «Силы ума». Сначала адресаты испугались, потому что агитка смахивала на Ницше и гербалайф. Незамысловатое такое зомбирование.

Но потом они разобрались в шефе. Федор был искренен в каждой строчке. Он и правда не понимал, как совесть позволит линять домой, если рабочий день кончился, а задача не выполнена, как можно не хотеть премии за перевыполнение плана.

Придумывая бизнес, он горел в одиночку, а теперь воспламенял все вокруг.

В день открытия он метался по магазину, носил книги продавцам и фотографировал покупателей. Опасался, что на шестой этаж молла, где расположился книжный, мало кто заберется, но выручка превысила план в два раза. Расчет на саморазвивающегося читателя оправдался: рекламщик купил Огилви, маркетолог банка — курс MBA по менеджменту, диджей радио — «Как выступать на публике», студент — Коэльо.

Хвала приходила, откуда не ждали. Федору передали привет от криминального авторитета — понравились магазин и книжка

Захер-Мазоха; если проблемы, звони. Малознакомые люди жали руку и желали удачи. Среди прочих пожал заммэра.

Федор не стеснялся и размещал на баннерах девушек, лежащих с книгой во влекущих мужской глаз ракурсах, а на плакат о распродаже поэзии поставил обнаженную в прозрачной простыне с лицом, закрытым томиком Цветаевой. Подумав, приписал внизу: «Весна. Стихи». Sex sells.

Рекламщик задушил в Федоре анархиста-левака, а также человека со вкусом, и он промоутировал Омара Хайяма как «любимого автора Путина».

Они с менеджерами снимали комнату в общежитии, где квартировали деклассированные элементы и перемещаться было опасно, как в Гарлеме 80-х. Денег на инкассацию не тратили, и поэтому Федор испытывал легкое еканье в животе, когда носил выручку в портфеле.

Федор напоминал наркомана в эйфории. Поставщики чувствовали, что перед ними одержимый, и предоставляли отсрочки платежей — они ничего не теряли, им было выгодно привязать к себе будущего владельца нескольких книжных. Пока до Коми не дотянулись метастазы федеральных сетей, Федор имел все шансы.

Спустя месяц ему позвонили от продуктового ритейлера «Ассорти» — хотим стойки с прессой и книгами; ставьте свои и зарабатывайте, у нас в Сыктывкаре двадцать пять магазинов.

Пресса — слишком сложный для новорожденной компании вид товара, к тому же с жутчайшей логистикой. Но вместо отказа Федор завздыхал: «Подождите, я не могу принять решение — у меня тут замы этим занимаются, посоветуюсь с ними». То есть сделал вид, что у него серьезная компания, а не три стола в общежитии и кредит на обои.

Потерпев день, он набрал «Ассорти» и заявил, что готов поставить стойки. «Угу, — отвечала сеть. — Будьте любезны до Нового года».

Оставались считанные дни. Федор разобрался с выкладкой, ассортиментом, заказал товар. Наиболее занудный и выматывающий душу процесс — наклеивание ценников. Поздним вечером 25 декабря продавцы, менеджеры и сам Федор лепили, лепили проклятые стикеры.

Назавтра его дочери исполнялся год. Они с женой Люсей договорились отметить день рождения.

Когда вечер кончился, а ценники нет, к Федору подошел друг, которого он поставил управляющим магазина: «Больше не могу». Федор изумился — ты же мужик! Мужик, отвечал друг, но больше

не могу, здоровье дороже твоего бизнеса. Федор проглотил здоровье и умолял помочь. Друг поклеил немного и ушел.

Наутро они расстались по обоюдному согласию.

Днем они опять лепили ценники. Нельзя упускать «Ассорти» — на супермаркетах ты не только зарабатываешь, но и продвигаешь свой магазин. Полусонный Федор забрасывал упаковки в багажник и развозил по всем двадцати пяти точкам. Расставлял, отходил, смотрел — как выглядит стойка. Ехал дальше.

Дома он нарисовался в девятом часу и клевал носом над праздничным тортом.

Его секретное оружие работало на полную мощь. Федор писал в блог, сколько денег вложил, сколько вернулось, каковы выручка и премия. Его посты собрали хор комментаторов — сначала сыктывкарские бизнесмены, затем повалил трафик со всей страны. Отзывы писали стартаперы и те, кто стремился им что-то посоветовать.

Федор превратился в звезду. О нем узнала федеральная пресса, умеющая пользоваться Интернетом, — приехала, задавала умные вопросы о психологических аспектах бизнес-блогинга.

Партнеры также читали дневник. Когда Федор занялся канцтоварами, поставщики предъявили ему претензии — прямо в комментариях. «Бук-Трейд» — так Федор назвал свою фирму — обвинялся в неуплате полумиллиона рублей. Поставщик издевался: «Пользуясь случаем, хочу понять, Федор, ты деньги за отгруженный тебе в прошлом году товар (в т. ч. и ErichKrause) вернешь добровольно или по исполнительному листу? Может, долгами и обусловлен выбор менее сильных торговых марок?»

Федор колебался. Удалить комментарий, чтобы не портил благостную картину, или нет? Блог читали банкиры и поставщики. Кому охота прослыть неплательщиком? «Бук-Трейд» был новичком на канцелярском рынке и нуждался в отсрочках платежей, а не в дурном имени.

Искушение было огромно, а Федор был хозяином блога и, если б удалил комментарий, мог оправдаться перед читателями, что стер ложь. Однако он твердо знал, что фиолетовую корову не перемалюешь в черно-белую голштинскую, и единственный выход — сплясать пого на глазах у стада.

Он ввязался в дискуссию и быстро пожалел. Конкурент прокричал на каждом углу, что «Бук-Трейд» его должник. Федор попал в список неплательщиков на отраслевом канцелярском сайте. Страхи материализовались — поставщики отказывали ему в отсрочках.

Федор написал честную телегу «Как я вижу эту историю со своей стороны». В блоге разыгралась дискуссия с участием враждующих сторон. Поставщики обсуждали войну на федеральном канцелярском форуме.

Открытость срезонировала — Федор отыскал партнеров. Так он получил урок: побеждает тот, кто не боится быть максимально открытым.

Федор не слишком гордился победой над компроматом, потому что уже знал, насколько сложнее победить себя. Он совершенно не умел структурировать время и читал книги по тайм-менеджменту. Затем две недели держался на взятых из них приемах, а потом забивал и снова не успевал многое.

Кроме того, он не мог приучить себя к мысли, что рост его компании — дело лет, а не месяцев. Те же стойки в «Ассорти» приносили мало прибыли и оказались не этапом экспансии, а неэффективной тратой сил и времени — только сортировка продукции и логистика съедали кучу ресурсов.

Также Федор не мог уяснить, почему наемники не горят, как он. Система мотивации с баллами за превышение плана, конвертирующимися в рубли, не действовала на продавцов.

Спустя три года мы будем трепаться по скайпу и Федор скажет: «Я понял, что люди разные и от тех, кому не нужно расти, кому достаточно просто как-нибудь делать работу и получить зарплату, — от них надо требовать выполнения обязанностей и все. Поднимать их дух бесполезно».

А пока он тратил месяцы на изобретение мотиваторов. Людей почему-то не интересовали премии, зато интересовало, чтобы хозяин не трахал мозг. Красивые слова, что выживает та армия, которая готова умереть, на обладателей зарплаты в 10 000 рублей должного впечатления не производили.

Тогда Федор придумал, как считать, сколько процентов посетителей что-то купили. Поставил на входе фотосчетчик и стал наблюдать.

Выяснилось, что показатель болтается где-то между 40 и 50 процентами. Федор назначил премию за превышение 50 процентов и штраф за уход ниже 40 процентов, а также поставил сверхцель — 60 процентов!

Не сработало — доля оставалась в комфортном для продавцов диапазоне 40–50 процентов, когда ты и не напрягаешься, и до штрафа не дотягиваешь.

Надвигались новогодние праздники — пик продаж. Тогда Федор решил повести за собой сотрудников, как солдат. Утром он явился в магазин, собрал продавцов и выстроил их в линию.

Армия молчала.

Я говорил, что все в наших руках. Надо поверить, и мы добьемся результата. Но они не верили мне. В глазах был великий скепсис. Я чувствовал их мысли: «Все это красивые слова, и ничего нельзя изменить, и ведь это только вам надо, Федор Владимирович…»

Я сказал, что буду работать с ними в зале. Буду обычном продавцом. А потом раздал им в руки по одному подарочному сертификату, чтобы они продали их в течение дня.

Один продавец, который прятал глаза, недовольно спросил: «А что будет, если я не продам?»

Это был голос неверия. Я не собирался никого заставлять продавать, ведь это нужно было (по моей теории) самим продавцам. Я ответил: «Уволю… Шутка». Но продавец не отреагировал на последнее слово, а стал что-то говорить про заявление, что «мне это не надо». В глазах было равнодушие.

Тогда я неожиданно для себя ответил: «Все, вы уволены, теперь это не шутка. Кого еще что-то не устраивает?» Высказался второй продавец. И тоже был сразу же уволен. В тот момент я был готов уволить всех.

Вот так начался день. Надо было делать чертовы 60 процентов. Два продавца выпали.

Когда к вечеру они не добрали всего процент, Федор прыгал от радости. Но завода у механической птицы хватило на два дня — коэффициент стал падать.

«Вы барин! — кричали ему в блоге. — Увольняя напоказ, вы обращаетесь с людьми как с быдлом!» — «Социализм без трудовой этики и гражданского общества порождает Шариковых. Их много, они не хотят работать, но хотят денег», — отвечал Федор.

Впрочем, он больше не выгонял лентяев столь бурно. Разве что продавщицу, которая мухлевала с дисконтными карточками покупателей, фактически присваивая их скидку, а потом врала, улыбаясь и глядя в глаза. (Телекамеры Федор еще не вмонтировал, и продавщица знала, что у него нет доказательств.)

Проблема крылась в том, что Федор привык достигать цели быстро. Письмо Лимонову — назначение главой ячейки НБП. Зима над черепками — едешь в экспедицию. Хочу заниматься эпохой Великого переселения — подайте ее здесь и сейчас.

Теперь Федор хотел раскинуть сеть, но не сознавал, насколько важно уметь терпеть и создавать устойчивый рост. Почти все, чем он занимался в жизни, было слишком быстрой

экспансией.

2007–2009, УХТА, ВОРКУТА

Спустя полгода после старта Федору позвонил вежливый голос. Менеджер некого холдинга, допустим телекоммуникационного, предлагал обсудить идею, связанную с книжным бизнесом. Федор согласился.

Менеджер Василий — обладатель MBA, почти ровесник, приятные манеры — обрисовал тему: владельцы холдинга хотят создать сеть книжных магазинов в Коми. Деньги есть, помещения под магазины есть; нет человека, который возглавит этот проект. Не желаете ли, Федор?

Федор отказался — вкалывать на дядю ему не хотелось. Мечту о федеральной сети он не предал — хотя, согласившись, выиграл бы в личном доходе. Василий передал слова акционеров, что им жаль, и стороны распрощались.

Однако ненадолго. Василий позвонил вновь и сказал, что холдинг по-прежнему сожалеет о его отказе, но возникла еще одна идея…

Василий начал издалека. Он рассказал о компании: владельцы — все родственники, у них есть простаивающие помещения, давайте строить сеть книжных вместе. Мы вам — помещения и инвестиции в новые точки, вы нам — долю в 50 процентов.

Забавно, подумал Федор, а вдруг это нормальные партнеры, инвесторы западного типа?

Он чувствовал, что это удача, которую грешно упускать. Все-таки есть у него талант рекламщика — так распылил сведения о себе, что клюнула здоровая рыба. Прошло полгода, месячный оборот «Силы ума» не достиг и полумиллиона рублей, а Василий предлагает, прикинь, инфраструктуру и деньги для желанного захвата территорий.

Система критического отношения зажгла красную лампочку. «Во-первых, отдавать не больше 49 процентов, чтобы власть осталась у меня. Во-вторых, они, похоже, чужие по менталитету люди. Но, конечно, не бандиты и не кидалы. У Василия MBA, значит, люди за цивилизованный бизнес».

Федор колебался. В его телефонной книге нашелся специалист по слияниям-поглощениям — коллега уехал на Урал директором розничной сети и занимался теми же M&A.

Федор исповедовался ему в искушении. Тот рекомендовал не гнать, поискать другие варианты, сравнить, а главное — не отдавать крупную долю. Просто потому, что впоследствии ради привлечения новых инвесторов придется размывать свою.

Он чувствовал, что советчик прав, но мыслями был слишком далеко в будущем. То, как он себе втолковывал неотвратимость сделки, — образец самоубеждения.

Есть кандалы малого бизнеса. Из них очень сложно вырваться. Основная часть компаний остается всю жизнь на одном и том же уровне. Единицы развиваются, выходят на городской уровень, еще меньшая часть — на региональный.

Нужны воля, усилия, благоприятная ситуация на рынке и время, чтобы прыгнуть дальше первого уровня. У «Силы ума» нет столько времени. Нам нужно прыгать сейчас, потом поздно. Я осознаю, что вложение в «Силу ума» является риском, и понимаю желание партнера получить за риски полбизнеса.

Федор метался не просто так. Перед носом маячил раздражитель. Земляки из «Артезианского источника» создали с нуля рынок, накинув сеть киосков, где разливали чистую воду, на Воронеж, Нижний Новгород и Саратов.

Была ли у Федора неожиданная идея, как у «Источника»? Был ли доступ к кредитам или недвижимости? Богатые друзья? Нет.

Федор бы не простил себе отказа от мечты и сгорел, как та звездно-полосатая тряпка на площади. Он не смог упереться и сохранить контроль над бизнесом — отдал половину.

Согласно инвестплану, «Сила ума» открывалась в Эжве, Ухте и Воркуте. Название сети — «Книга за книгой»; магазины для массового потребителя. Плюс к этому в Сыктывкаре была намечена точка, где торгуют прессой, музыкой и видео.

Федор парил в облаках и строил планы. Ему снилось, как он сражается за выгодные места под магазины и расставляет книги по полкам. Сны сбывались.

Кабинет Дегтярева в «Городе мастеров». Иван откинулся в кресле, ждет. Рядом Нихат, турок, приказчик молла.

Федор бежит по коридору мимо помещения, которое ему обещали под магазин, и вдруг замечает человека. Тот блуждает по залу с рулеткой и меряет пространство. Федор догадывается, кто это, и тормозит.

Вчера он позвонил Дегтяреву и услышал: «Федор, либо у тебя развита интуиция, либо тебе везет. Мы завтра должны подписать договор аренды с “Топ-Книгой”».

Разговору предшествовала такая история. Федор предложил бывшему шефу арендовать его площади. А Дегтярев ответил, что они с Нихатом переговариваются с федеральной сетью — страшным, уничтожающим конкурентов врагом.

Федор застыл. Человек с рулеткой был региональным менеджером врага. Федор глядел на него, и тот, видимо, почувствовав взгляд, обернулся и тоже рассматривал оппонента.

«Может, по фото в блоге узнал?» — подумал Федор и рванул по коридору. В висках стучало: никогда, ни за что не пущу, лягу трупом поперек двери, вцеплюсь зубами в стол и отвоюю эти несчастные метры. Это территория «Бук-Трейда», а не федералов.

Позже я спросил Дегтярева: «Почему вы дали площадь Федору, а не “Топ-книге”?» Дегтярев усмехнулся и сказал что-то вроде: «Жалко стало». Затем подумал и добавил: «Мне было трудно отказать, потому что он вцепился в меня, как тонущий в бревно. Хотя, как я потом понял, вовсе не тонул».

Дегтярев выслушал речь о том, что сети зарегулированы, а маленький игрок гибок и изобретателен в привлечении клиентов, и произнес: «Нихат, я хочу, чтобы ты правильно меня понял. Я отказываю федералам и беру Федора не потому, что мы с ним работали, а потому что его предложение мне кажется более выгодным».

Майк Тайсон говорил, что побеждал соперника до боя, давая понять взглядом, что готов натурально убить его на ринге. Федор сыграл с Дегтяревым в Тайсона и отнял шанс у человека с рулеткой.

Потом, опустошенный, вышел в коридор, и вновь ощутил взгляд врага. Тот все-таки опознал его. Федор улыбнулся.

Эта красивая история могла бы закончиться хеппи-эндом, если бы не случился финансовый кризис. Хотя и до кризиса «Бук-Трейд» спотыкался — партнеры в лице Василия увиливали от выполнения инвестплана. Они не вложили столько денег, сколько декларировали. Федор чувствовал, что его обманывают, но пока это ощущение стиралось каруселью из командировок, найма и тренинга персонала.

После тревожной осени диспозиция сменилась. Федор вновь пришел к Дегтяреву с просьбой снизить его магазину аренду. На этот раз Дегтярев отправил его к гордому турку, и тот отказал.

Федор не обиделся: ничего личного, инстинкт бизнесмена. Он закрыл точку — денег у покупателей убавилось, а чтобы работать в минус и ждать спроса, требовался запас прочности.

Партнеры, между тем, инвестировали все меньше. Удобная отговорка — кризис.

Последние надежды, что холдинг на его стороне, растаяли, когда партнеры тупо обманули. Василий умолял вынуть из оборота два миллиона рублей, чтобы погасить кредит перед

некоей компанией. Как не выручить партнера? Федор вынул деньги, хотя на «Бук-Трейде» тоже висел кредит.

Когда пришло время платить, Василий посетовал, что денег нет. Федор пытался нажать, но был вежливо послан. Пришло время отдавать два миллиона — и тут выяснилось, что кредитор Василия аффилирован с его партнерами. Федору позвонил главный акционер, «папа», и начал давить — где деньги, ты нас подводишь.

Встретились в ресторане. «Папа» заговорил с Федором как с подчиненным, но тот отрезал: «Если будете продолжать в таком тоне, я разговаривать с вами не буду. Стройте своих менеджеров, а я ваш партнер». Оппонент умолк, и тогда в разговор вступил юрист. Федора обвинили в том, что он развалил бизнес: «Где наши деньги?» Федор отвечал: я соблюдаю договоренности, а вы нет — и рассказал историю с Василием и его двойной игрой.

«Кого я обвиняю, — думал он. — Что я, не видел, кого беру в партнеры? Люди сделали деньги, присосавшись к телекому и эксплуатируя знакомства. Василий, хоть и с MBA, все равно применять административный ресурс научился, а развивать бизнес нет. “Крестный отец” такой же — не умеет договариваться, умеет тупо давить».

Оппонент, меж тем, растерялся — оказалось, он не знал о махинации Василия. Обманщик глядел на Федора волком. В этой сцене каждый чувствовал себя идиотом.

Федор думал: «Лох я педальный, а еще писал в своем уютном дневничке: “Мы залезли на гору, на новый уровень, но здесь еще надо удержаться. Иногда я смотрю вниз и сам удивляюсь — как же это произошло?”»

Тьфу.

Скандал в ресторане перерос в конфликт. Василий инициировал бухгалтерские проверки, хотел поставить — и в итоге поставил — своего финдиректора. Спрос на книги падал — пришлось закрыть магазин в Воркуте. У «Бук-Трейда» начались кассовые разрывы.

Федор бился уже за жизнь, а не за экспансию. Его спас супермаркет канцелярских товаров «Карандаш», который он открыл на бывшем складе. Федор манипулировал ассортиментом — продавал офисную бумагу по себестоимости, зато генерировал поток из тех, кто ее покупает, и продавал им другую «канцелярку».

У него появился третий партнер — знакомый рекламщик. Он не боялся проблем с недобросовестными совладельцами. Федор отдал ему половину своей доли и выдохнул в Twitter: «Решив продать часть бизнеса, я продал душу дьяволу».

Беды открыли его слабые места — желание получить все сразу, искажающее трезвый взгляд на вещи. Федор записал в блог:

Я ненавижу капитализм ради «бабла». Да, цель бизнеса — это прибыль. Но прибыль — это не просто деньги, это победа, достижение, энергия, реализация. Я ненавижу бессмысленный «русский» капитализм ради «мерседеса». Это не мой капитализм. Мне ближе Matsushita, Huawei и скромный Сэм Уолтон[37]*, чем Роман Абрамович.*

Однажды я потерял свой смысл. Я очень устал. Два года мы очень много работали. Я не жалел ни себя, ни людей. Я стремился все сделать на 200 процентов. Но потом я увидел, что у нас нет тех результатов, которых я ждал. Я спросил себя, что мы делали не так? И не нашел ответа. И у меня случился кризис мотивации.

Один из самых больших моих недостатков — нетерпеливость. Я принял то, что нельзя достичь всего и сразу. Дорога к Великой компании очень сложная, она может быть длинной, и надо набраться терпения. Я понял, что настоящих Целей достигает тот, у кого есть терпение и кто готов потратить на это свою жизнь.

Круто. «Цели» с прописной буквы и так далее. Только теперь Федору предстояла долгосрочная каждодневная борьба, в условиях, когда из колес торчат палки.

Партнеры натравили на него «безопасника», бывшего гэбиста. Тот, включив ментовской говорок, пугнул тюрьмой. Федор рубил в глаза: я напишу все в блоге, я ничего не боюсь, так как не совершал ничего противозаконного.

Рассказывая его историю, я вижу, как луч света ползет за фигурой, одолевающей трос. Лонжи нет — но нет и зрителей, и манежа. Федор балансирует под черным куполом и сознает, что Мордор не так уж и страшен, гораздо страшнее ломать себя. Дело не столько в крестных отцах, сколько в нем самом.

Кассовый разрыв нечем затыкать. Все, у кого Федор мог занять деньги, уже дали кредит. Федор вешает объявление: продается автомобиль «Тойота-Камри», такого-то года, полмиллиона рублей. Вырученные деньги он забрасывает — как в топку — в оборот и пересаживается на велосипед.

Чтобы не свихнуться, они с Люсей по воскресеньям ужинают в ресторане и стараются говорить о чем угодно, но не о делах. Иногда получается.

Как-то к ним заезжает Батя, каланча-латинист. Теперь он

милиционер, прослужил год участковым в деревне — по убеждениям. Его перевели в Сыктывкар, оттуда в Новороссийск, он вырос в чине и попал в кадровый резерв.

«Здорово», — восхищается Федор. Но чем дальше они говорят, тем острее понимает, что не здорово.

Батя твердит, что стране нужен порядок, Путин сильный, ему люди верят, а всех бизнесменов к ногтю, чтобы не грабили народ. Федор слушает этот трэш и не выдерживает. «Народ твой работать не хочет, люди ленивые, а я им зарплату плати?!» — «Да, — отвечает Батя. — Наживаешься на них, вот и плати».

Да-а-а, кривится Федор. Теперь я знаю меру слепоты, которой жизнь наделяет тех, кто алчет сильной руки, — и как я был прав, когда боролся за свободу, плюя на чекистские речи о защите империи от распада.

Огромный Батя верит им как мальчик — что странно с его эрудицией, но, видимо, и так бывает. Теперь понятно, отчего он попал в резерв — образованные пешки на дороге не валяются.

Когда Батя стал крыть нерусских, Федора осенило — а может, власть права и надо закручивать, закручивать гайки, чтобы они не перегрызли горло друг другу, и, если уж не любят труд, то пусть хотя бы боятся воровать?

Василий так и не вернул ему два миллиона рублей, и после очередного конфликта Федор сделал то, чего опасались партнеры, — рассказал их историю публично.

Мне было сложно сделать этот шаг — публично признать отрицательный результат. Но надо смотреть правде в глаза. Нам были очень нужны оборотные средства, у нас постоянно были кассовые разрывы, при этом у меня требовали погасить займ компании Х. Началась холодная война.

Партнеры резко захотели финансового контроля за компанией. Я отказал им, потому что боялся за наш бизнес. Я боялся того, что они начнут выводить деньги. Я знал, что кроме меня никто лучше не справится сегодня с оперативным управлением. Они мало что понимают в торговле и делали просто опасные предложения (например, резкое снижение товарных запасов) для высвобождения денег.

Как к ним относиться? Они вложили серьезные деньги в компанию. Их подкосил кризис, вот они пытаются найти виноватого. Такая позиция.

Выношу ли я «сор из избы»? Можно назвать это так. Но я никогда не давал никому никаких обязательств о неразглашении какой-либо информации о моих взаимоотношениях с партнерами. Я никогда не обманывал партнеров и никогда не буду этого делать —

«сливать» или «пилить» деньги, как это любят в нашей стране.

2009–2010, МОСКВА, СЫКТЫВКАР, САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

Федор бодрился, но отношения в компании испортились окончательно, а бизнес переживал не лучшие времена.

Его позвали в Москву на вручение книгоиздательской премии. «Лучшим торговцем признан…» Федор, слегка сутулясь, вышел к микрофону. «Этот человек по достоинству заслужил премию, которую вручит знаток Анатолий Вассерман», — выкрикнул вертлявый конферансье. К ним приближался человек в жилете, из карманов которого торчали незаменимые в случае ядерной войны пассатижи, зубные щетки и другие предметы.

Федор пожал ему руку и взял микрофон. «Спасибо за доверие. Я сегодня приехал в Москву и прошелся по магазинам…» Тут он задумался. Повисла пауза.

Федор о чем-то размышлял. Вдруг покраснел, как студент, махнул рукой и ушел в завивающуюся вокруг прилавков толпу.

Он решил покинуть «Бук-Трейд», какую бы боль и горечь ни нес этот шаг. Он не выполнил обещания, данные в блоге, и переживал, что оказался пустословом. Перебирал новые возможности, связанные с книгами, и искал, кому продать свою первую компанию.

Ночами мы сидели в скайпе и вертели, как стеклянный шар, идеи. Федор переходил на шепот и оглядывался — за его спиной в однокомнатной квартире спали жена и дочь, он боялся их разбудить.

Так прошла зима.

Весной на долю Федора нашелся покупатель. Ему предстояло отдать компанию бывшему конкуренту — тому самому канцеляристу, что топил его в блоге.

Конкурента привлекла синергия с «Карандашом» и доступ к книжным прилавкам сети. Партнеры уперлись, но поскольку понимали, что не разбираются в ритейле — согласились на нового игрока, знающего рынок.

Собрание. Федор шествует на казнь. Менеджеры выстроились, как гвардейцы, и, чтобы они не подумали, что вышвырнутый в отставку полководец пришел восстанавливать их против новой власти, он улыбается.

Потом вдыхает воздуху и чеканит: «Я выхожу. Новый акционер — “Ликор”, Румянцев».

Что?! Конкурент?! «Так будет лучше для всех», — твердит Федор и рассказывает историю отношений с холдингом. Его вроде бы поддерживают.

«Представляешь, приснился сон, — скайп зачем-то добавляет

голосу Федора дрожь. — Я иду с Румянцевым по магазинам, складу и нахожу какие-то недоделки везде, недоработки. И такая накатила тоска, что продаю самое дорогое, что выстрадано. Проснулся и чуть не рыдал, хотя вроде научился все воспринимать спокойно».

Новое дело Федор искал несколько месяцев. Согласился было на предложение знакомого отстроить его мебельный бизнес, но понял, что партнер не готов ужесточать дисциплину — а без этого браться было бессмысленно.

Наконец всплыла идея, будоражившая Федора еще до книг. В Коми плохо с общепитом. Проще всего начать с пиццы — она дешевая и популярная. Федор решил открыть пиццерию и доставку в Сыктывкаре, а позже, отстроив логистику — ключевой фактор в таком бизнесе, — распродать по стране франшизу, создать колл-центр и информационную систему, где будет отслеживаться каждый заказ.

У меня отвисает челюсть, и я задаю вопросы о незнакомой для Федора области, дефиците качественных продуктов и кадровой пустыне, но Федор отщелкивает их с легкостью. Он во всем разобрался. Он готов терпеть и масштабироваться будет, лишь когда уверится, что пора — и за счет своих средств, больше никаких телеком-партнеров.

Он убедился в мудрости предпринимателей, которым все равно, что производить, — главное, чтобы продукт хотели люди, — и стал серийным бизнесменом.

Миллиардер Михаил Фридман однажды описал таких предпринимателей как склонных к авантюризму, к трезвой оценке себя и окружающих, а также к гибкой тактике (при твердости убеждений и стремлении к цели). Сформулировав это, первое лицо «Альфа-Групп» добавил: «Я думаю, что из всех видов человеческой деятельности предпринимательство наиболее близко войне».

Федор строчит в блог о прощании с книгами, а я думаю, что выбрал неточный образ — он похож не на канатоходца, а на кочевника, которого занесло в земли оседлых племен, но он не увяз, не изменился и, проиграв первое сражение, подготовил себя к следующему, более важному.

Поблескивая очками, Федор сообщает, что едет в Петербург наниматься в McDonalds и доставку пиццы Papa John’s — месяца на два, изучить все мелочи. Я шучу, что не удивлюсь, если он опять передумает, и чувствую, что сказал лишнее, — Федор серьезен как никогда, хоть и засыпает от усталости. Он только что прислал серию фото, как месят тесто для пиццы, ругает

пиццамейкеров за формальное соблюдение процедур и наплевательское отношение к продукту и клиентам. Он вернулся в лето, когда запускал «Силу ума». Вновь старт и мандраж.

Мы прощаемся и закрываем скайп. Осень, люди переводят часы, минус шестьдесят минут — был час, стало двенадцать. Долгая ночь перед битвой.

Глава II. В башне

1994–2000, ЗЕЛЕНОГРАД, МОСКВА

Квартира была загадочной. Если маленькая комната и кухня еще напоминали человеческое жилище, то гостиная наводила на мысль разве что о складе. Вдоль стен помещались стеллажи, на которых лежали тонкие брошюры; лишь один был занят книгами хозяев. Посреди комнаты стоял копир, используемый для хранения еще каких-нибудь книг, дисков или бумаг, а также брошюровочный станок.

Каждое утро, когда хозяин еще спал, приходил молчаливый человек и начинал печатать, а потом скреплять листы с пугающими заголовками — вроде «Как вести себя в тюрьме», «Проблемы малолетних заключенных».

Не знаю, кто теперь живет на первом этаже краснокирпичного дома в Малом Тишинском переулке, а десять лет назад хозяин, подрабатывающий ведением сайта правозащитников, устраивал в загадочной квартире вечеринки. Тянулись они до рассвета, с гитарами, распитием кальвадоса и танцами на крышах домов. К утру гости расходились, чтобы не мешать угрюмому человеку печатать и скреплять. Квартира принадлежала именно правозащитникам, и семья хозяина вечеринок жила там исключительно по их благоволению.

На вечеринках присутствовали физики, биологи, химики, филологи; все, естественно, многообещающие. Они приводили своих девушек и оттягивались. Не оттягивался только один юноша. Юноша был худой и длинный, разговаривая с оппонентом, редко смотрел в глаза и торчал где-нибудь под стеллажом с брошюрами, что-то читая или печатая в ноутбуке. Он оживлялся, лишь когда кто-то брал в руки музыкальный инструмент (хозяин умел играть на пяти инструментах) или если включали и обсуждали музыку. Слушая игру, он странно морщился, ухмылялся или вздыхал. В обсуждение вклинивался редко и с той же кривоватой улыбкой.

По-настоящему загорался, лишь когда хозяин показывал гостям всякие интересные сайты. Тогда юноша бросал ноутбук и вступал в дискуссию. Его аргументы за или против дизайна или архитектуры были неожиданными, так как он или оценивал в общем, не объясняя частности, или, наоборот, критиковал некую деталь, которую с одной стороны можно назвать характерной для объекта критики, а с другой — непонятно, почему он именно ее выбрал для иллюстрации своего тезиса. Еще он как-то упомянул

идею хостинга, когда ты отвечаешь за поддержку сайта компании, а она платит тебе за это деньги. Но, кроме хозяина, никого хостинг не интересовал. Да и хозяин больше мечтал изучать, как работает мозг, чем в каких шкафах хранить серверы.

То есть все сознавали, что юноша — крутой и трудоголик и, наверное, thinks forward, но поскольку никто не разбирался в программировании и дизайне, то и особых восторгов не случалось.

Лишь однажды он произвел фурор — и то на почве технического прогресса. Подключился к Интернету через мобильный телефон и продолжил писать сайт или рисовать дизайн. Собутыльники заахали, потому что еще не все носили сотовый в кармане, а этот — раз! — и проник в сеть.

Сенсацию затмили песни и пляски, а также камлание над картой Кавказа, куда хозяин намеревался лезть с альпинистскими намерениями. Юноша вернулся под стеллаж и застучал по клавишам.

Гости думали о слишком высоком; мало кто сознавал, что клавиши стучат на будущее, набивают 10 000 часов, которые Малкольм Гладуэлл в книге «Гении и аутсайдеры»[38] маркировал как предел, за которым практика в каком-либо ремесле приводит к мастерству или, если повезет, гениальности.

Спустя десять лет один из гостей той вечеринки наткнулся на список пятидесяти крупнейших хостинг-провайдеров страны и почувствовал, что упустил в жизни нечто важное. В первой десятке красовался 1gb.ru — бренд, который создал юноша с ноутбуком — Дима Михайлов. Оказывается, этот тихий человек управлял службой поддержки, переговаривался с клиентами и активно отъедал рынок у крупнейших хостеров.

Мне стало интересно, как Дима сделал себя, и я стал спрашивать его и друзей, из чего вдруг выросла страсть к предпринимательству. Производить раскопки оказалось не просто — герой рассказывал мало и было видно, что он не считает детство достойным мемуаров. Для друзей он тоже был достаточно закрыт.

Например, один из школьных товарищей поражался тому, что Дима Михайлов отличал нюансы исполнения Скрябина и Рахманинова разными пианистами, — но при этом не знал, что Дима долго учился в «музыкалке» по классу фортепьяно.

Похоже, что он не просто долбил по клавишам, подобно несчастным детям, которых посадили на вертящуюся табуретку, чтобы привить любовь к дисциплине. Его интересовали техника исполнения, тонкости звукоизвлечения. Дима ездил из

Зеленограда на автобусе на Митинский рынок (а на Горбушку в электричках и на метро) — за редкими записями.

А потом неожиданно взял и бросил. «Великим пианистом я вряд ли стану, а жить в бедности не хочется» — и перестал играть на фоно.

Вместо этого стал возиться с компьютером. Стрелять и бродить ему быстро надоело, и он стал программировать — сначала писал алгоритмы, рисующие фигуры, а потом перешел к обработке звука. Точнее, к улучшению его качества. Как он теперь говорит, сошлись в одной точке уважение к звуку, музыке и сложность задачи.

После школы они с друзьями шли домой, садились за компьютер и начинали что-нибудь программировать, поедая мармелад, который водился у Димы вне зависимости от времени года и экономического положения семьи.

Кроме этого, они занимались тем же, чем тысячи любопытных сейчас занимаются на ChatRoulette.com — находили собеседника в месседжере NetMeeting и приставали с расспросами. Интернет образца 1996 года еще не привык к легкости социальных связей а-ля Facebook, и для того, чтобы разговорить в видеочате незнакомого турка или учительницу из Техаса, требовалась наглость.

Но по большому счету ничего, кроме обработки звука и музыки, Диму Михайлова не волновало. Он углублялся лишь в те школьные предметы, которые его интересовали, прочие шли лесом. Одноклассник, желая, чтобы Диму настигла слава, вытащил его на олимпиаду по информатике, но тот на встречу у метро не явился, сказав после, что ждал внизу, а потом уехал восвояси.

Та же история повторилась с вузом. Дима Михайлов предпочитал тратить время только на то, что ему нравится. Не понравился институт электротехники — перевелся на вычислительную математику и кибернетику в МГУ.

Как-то он сформулировал: «Человек обязан делать то, что считает нужным. Иначе он не может считать себя человеком. Все остальное не так уж много значит».

Тем, кто вспомнит фильм «Простые вещи» или Капитана Очевидность, советую посчитать, сколько раз в месяц они делают то, что не считают нужным, но приходится.

Позже я убедился, что среди моих героев Дима Михайлов — один из самых бескомпромиссных в том, что касается личной свободы и возможности строить жизнь так, как хочется, а не так, как вынужден. На этих принципах он развивал и бизнес.

1998–2002, МОСКВА

Студент Дима Михайлов работал сисадмином в компании, принадлежащей друзьям отца. Ему было двенадцать лет, когда отец умер, и теперь, после достижения им совершеннолетия, друзья помогли семье. Работа заключалась в несложных операциях типа отладки принтера, и у Димы оставалось время программировать на сторону. Через знакомого математика, уехавшего в США, к нему приходили заказы — от софта для игры на бирже до программ распознавания образов.

Однажды Дима обратил внимание, как зарабатывал известный в начале нулевых хостинг-провайдер «Зенон». Выглядело симпатично: на одном сервере гнездились триста клиентов, и примитивная калькуляция показывала, что деньги, затраченные на покупку оборудования, возвращаются через восемь месяцев. Разумеется, основные издержки — не на «железо», а на зарплату, офис и так далее, но бизнес показался привлекательным.

Причем идея понравилась не только простотой и изяществом. Дима Михайлов никак не мог найти деятельность, которая была бы полезна тысячам людей. И вот появилось нечто, что обещало избавление от нравственных мучений по поводу масштаба принесенной человечеству пользы.

Круто, подумал Дима. Вопрос нужности и целесообразности траты жизни на что-то, что займет большую ее часть, был для него решающим. Он долго мучился этим вопросом (и до сих пор мучается) и рефлексировал в своем блоге:

Работа программиста в целом ничтожна. Причем это равно относится и к обычному потребительскому программированию, и к созданию реально сложных систем.

Можно сколько угодно делать что-то, и никто никогда не скажет тебе спасибо. Сделал какую-то систему? Внедрил что-то? Настроил? Да, круто. Молодец. Иди.

Подсознательно большинство людей думает — а что, как-то могло быть иначе? Все везде работает. Ничего удивительного нет.

Сделай ты хоть Google, хоть Livejournal, хоть Linux создай — никому ты не сдался.

В творчестве, где идеального решения достичь нельзя априори, где малейшая (неизбежная) ошибка все перечеркивает, недоработки заметны гораздо сильнее, чем то, что ты сделал. Да даже простой технический прогресс быстро и неуклонно ставит любое творение в статус архаичного хлама.

Напиши несколько никому не нужных статей или книгу, разъясняющую недалеким людям недалекие истины, итебя оценят

гораздо выше, чем если бы ты создал систему, которой пользуются тысячи, да пусть хоть и миллионы людей.

Спустя несколько лет после этой записи мы говорили, и Дима признал, что по-прежнему ставит искусство выше программирования: «оно более вечное».

Кто бы спорил, но Дима хоть и жалел, что его ремесло негромкое, тем не менее осознанно выбрал сидеть под стеллажами, пока остальные пьют кальвадос на крыше. Высказавшись один раз, он больше не рассуждал на эту тему.

Итак, Дима подбросил идею с хостингом приятелю Петру, владельцу фирмы, которая занималась веб-дизайном и сайтостроительством. Тому идея понравилась, и они отправились покупать первый сервер. Запустили его и, убедившись, что бизнес на хостинге не так сложен, зарегистрировали новую компанию.

Это решение стало чем-то вроде точки невозврата. Дима Михайлов перестал писать статьи о звуке и конструировать сайты и сконцентрировался на том, как максимально улучшить услугу, которую предоставлял людям.

Задача как задача, но когда к ней оказалась приложенной сила перфекциониста, каковым Дима Михайлов, разумеется, являлся, получилась маленькая, но очень эффективно работающая компания. Ее полюбили не все клиенты, потому что мало кто любит целеустремленных зануд, но 1gb.ru начал неумолимо забираться на верхние строчки рейтинга хостеров.

2002–2010, МОСКВА

Дима Михайлов сидит над ночным городом. Перед ним стеклянная стена, сквозь которую видны огни, излучина реки и рабочие, болтающие над бездной ногами (строят соседний небоскреб и перекуривают). У него под рукой телескоп и резные шахматы. Первый понятно зачем, вторые — умственная груша, эспандер интеллекта; коллеги тренируют аналитическую мышцу.

Дима Михайлов любит до ночи торчать на своем 47-м этаже и править собственноручно написанные программы. Для тех, кто остается в офисе до утра, предусмотрен диван у окна — с видом на гирлянды колец и шоссе. Сам Дима обычно уезжает домой, и если уж кто-то спит на диване, то, как правило, сотрудники.

Его коллеги — это в основном служба поддержки, потому что всю работу программиста Дима выполняет сам.

После того как они с компаньоном Петром купили первый сервер и шкаф для него, необходимо было написать программы, которые позволяли бы клиентам управлять своими серверами, защищали их от сетевого мусора. Дима сел и написал, а потом

уже добавлял новые сервисы и боролся с возникающими ошибками.

Все, что он совершал последующие несколько лет, было скучно, темно и малопонятно. Вот, например, какими вещами ему приходилось заниматься.

Добрую половину всех моих усилий занимает такое расплывчатое понятие, как повышение качества услуг. Этим я называю, в частности, общую дисциплину эксплуатации серверов, понимание того, как делать это оптимально. Нужно постоянно улучшать параметры, ковырять Apache, IIS, оптимизировать дисковые системы, память. Все делается для того, чтобы клиенты хостинга всегда находили сервера восприимчивыми, бодрыми, страницы открывались быстро и предсказуемо.

Развитие хостинга во многом строится по «самолетному» принципу. Если наступает какой-то суровый баг, то всегда предпринимается все для того, чтобы такой же в точности баг не повторился никогда. То есть он по возможности исправляется мной немедленно, в течение одного-двух дней, с огромным рвением. Даже если для этого нужно концепцию всей системы изменить. Прошлое подобное решение — отказ от вторичных DNS-серверов.

А вот из личных записей:

Подумалось, что я за последнее время перестал уметь работать. Раньше я не понимал, как это можно — придти в офис, просидеть там весь день и ни черта полезного не сделать. Возвращался в пятницу домой и отчетливо понял, что теперь знаю.

Какой ужас. Нужно завязывать. А то посидишь, посидишь, а потом, как говорят синоптики, выпадает месячная норма осадков в один день.

Причем, кажется, плохо влияет именно офис. Раньше я всегда работал один, и никакого другого оправдания, кроме результата работы, у меня не было. Самого себя без посредников не обманешь. А сейчас: пришел в офис — и этого достаточно. Ты уже весь день «работал». Нужно постараться этот процесс как-то вспять обратить. А то не дай бог научусь и привыкну просто так задницу отсиживать — вот караул будет.

Читая все это, я вспоминаю светлый образ русского мальчика из «Братьев Карамазовых». По Достоевскому, если такому мальчику дать на ночь карту звездного неба, наутро он вернет ее исправленной. Ему знание неба не очень-то нужно; его цель —

самовыражение, а на истину наплевать.

Трудно представить фигуру, более противоположную русским мальчикам, чем Дима Михайлов. Телескоп рядом с его столом символизирует борьбу с хаосом в головах и платах, день за днем превращающую карту неба в нечто более точное и понятное.

1gb.ru — история не о программизме, а об услуге, которую ты оказываешь людям.

Люди расстроили Диму Михайлова почти сразу. Один клиент ругался, что не может провести необходимую операцию со своим форумом, хотя просто не умел работать в общепринятой кодировке. Второй считал, что служба поддержки разговаривает безграмотно. Третий уезжал в отпуск и просил не блокировать сайт, при этом у него шла перегрузка по трафику, хотя он сидел на тарифе в пять — десять дешевле, чем следует для обслуживания такого трафика, и его хостили фактически бесплатно. И так далее, и тому подобное.

Дима Михайлов плевался, но понимал, что ввязался в сервисный бизнес и придется терпеть. Он ввел правило — каким бы фантастическим ни был баг, с которым обратился клиент, служба поддержки должна его рассмотреть и снять.

Служба искала программистов, которые могли без зауми объяснить клиенту, что и как искоренять и отлаживать. Дима Михайлов нанимал их лично. Как нетрудно догадаться, искал похожих на себя — точнее, исповедовавших такой же подход к делу. Поступивший обучался всем процессам, связанным с хостингом — вплоть до бухучета.

Это тоже закон 1gb.ru — каждый должен знать всю цепочку действий. И еще правило: поддержке следует иметь хорошее настроение — так она значительно эффективнее помогает клиентам.

Когда Диму обвинили в том, что он требует от поддержки очень многого, он возразил: «Я просто хочу нанимать людей, которые умеют письменно и устно общаться, оперируя фактами и отталкиваясь от них. Это, по сути, единственный навык, который меня действительно волнует. И вообще, если человек умеет в голове и в общении оперировать фактами, то все остальное приложится на третий день обучения».

В итоге, его компания не сбилась на «чего угодно-с». Вместо траты времени на выполнение манипуляций, которые звонящие вполне осилили бы сами, поддержка вежливо учит их рассуждать и находить ответы на очевидные вопросы. Частая реплика оператора: «Вы могли бы сформулировать вопрос еще раз?»

Фактически хостер преподает клиентам логику и риторику. Если же клиент хочет нечто выходящее за рамки поддержки,

компания наотрез отказывается такие вещи выполнять — даже в рамках бонуса или давней дружбы.

Скандалы неминуемы. Диме пишут что-то в духе греческой трагедии: «Поверьте, я сделаю все, что в моих силах (а сил у меня хватит), чтобы у вас осталось как можно меньше клиентов и чтобы ваша репутация на просторах рунета канула в такую глубокую выгребную яму, что оттуда до конца жизни не выбраться. Желаю вам пережить все, что переживают ваши клиенты разом. Надеюсь, вас настигнет достойная кара, а я этому буду способствовать, пока могу дышать и шевелиться».

Смешно, но вообще-то законы сервиса гласят прямо противоположное законам 1gb.ru: клиент всегда прав.

«Ты просто не оставляешь людям шанса! — обвиняет Диму Михайлова коллега. — Ты говоришь им, мол, нет, этого не будет стопроцентно, что бы вы ни делали. А это означает что все, выхода нет. А для человека нет ничего более страшного, чем осознать, что он а) объективный дурак либо б) выхода у него нет и в) что он совершенно точно не прав».

Я посмотрел отзывы по работе 1gb.ru. Они забавны тем, что строго делятся на ругательные и сдержанно хвалебные. Если проанализировать, кто и чем возмущается — даже допуская, что эти полуанонимки крапают конкуренты, — то чаще всего претензии именно к службе поддержки, в которой работают «путинские роботы», «придатки роботов» и «колхозники». Также забавно, что ругань написана с ошибками, людьми без опыта публичного высказывания — то есть клеймят компанию персонажи, противоположные ее культуре, которых, похоже, бесит желание других уменьшить энтропию в мире.

Также обвинения в адрес Диминых правил слегка напоминают претензии к снобизму Apple. Я далек от идеи сравнения Михайлова и Джобса, но Дима чем-то его напоминает — отслеживает каждую мелочь, при этом открыт к рацпредложениям, ни на йоту не отступает от выбранного стиля и плюет на тренды, если считает их ложными или бессмысленными.

Вот пример. Хостинг-провайдеры содержат круглосуточную службу поддержки, о чем гордо пишут на сайте и в рекламных сообщениях. Дима Михайлов не тратит на это ни копейки.

Он считает глупостью заставлять людей работать ночью и доплачивать им за это — учитывая, что служба работы с клиентскими проблемами автоматизирована, а ночью звонят редко. Да, в предутренние часы просыпается Зауралье и может что-то спросить, — в этом случае дежурный отвечает прямо из дома.

Просмотрев отзывы, я не обнаружил ни одной жалобы на отсутствие у 1gb.ru ночной поддержки.

Колл-центр Димы вырос до двух десятков человек. Каждый получает раза в полтора выше, чем в среднем по рынку. Сравнимый парк серверов в других компаниях обслуживает больший штат — в отличие от конкурентов, Дима Михайлов нанимал лучших, конкурс доходил до тридцати человек на место.

Собственно, Дима тратит время только на работу с персоналом и программирование — маркетинг и администрирование висят на компаньоне Петре.

В разгар кризиса они воспользовались низкими арендными ставками в одной из башен «Федерации» и переселили офис на 47-й этаж. Их завалили резюме — кто откажется дежурить с видом на баржу, волокущую песок по Москве-реке, или, допустим, на ливень, чьи капли падают прямо перед тобой, словно над головой гигантский душ?

Дима Михайлов ездит в башню на велосипеде, заставляет охранников соблюдать его право парковаться у входа, а не у ворот Москвы-Сити. Риск у бизнеса 1gb.ru один — деятельность хостеров не регулируется специальными законами. Поэтому в случаях, когда на сайтах, размещенных на его серверах, следователи находят нечто противозаконное и приходит запрос об их владельцах, хостеры стараются оперативно реагировать. Если обнаружено что-то действительно криминальное, контракт разрывается.

Тренд рынка хостинг-провайдеров прост — все больший вес приобретают монополисты вроде Google, которые дают небольшим клиентам пространство под сайты. Средние и крупные клиенты все больше склоняются в сторону независимости и содержат серверы сами.

Дима по этому поводу не переживает: «Если рынок станет сворачиваться, займемся чем-то еще». А пока 1gb.ru планирует полномасштабный захват страны, которая поднялась из положения «лежа» за счет скрупулезности во всем, за что бралась, — Германии.

Дима Михайлов хантит там людей, исследует рынок и без шума и пиара начинает оккупировать его — так же незаметно, как улучшал сервис и захватывал свой рынок в России.

Это совершенно в его духе: сидеть в углу под стеллажом и разбираться в том, что кажется важным, не тратя время на пляски и кальвадос, — чтобы через десять лет обставить всех, кто прожигал жизнь.

Зануда.

Глава III. Остров «А»

2008, СТЕНФОРД

Теплая Калифорния, ты моя мечта. Когда летишь над заливом на маленьком самолете, серфы внизу кажутся рассыпанным рисом, а твои пляжи — косой, которой неведомый жнец скашивает таланты и оставляет жить Гогенами в соломенных лачугах.

Коса ползет к горизонту, и вот уже маячит внизу желтая долина, где обитают боги. Тихие громовержцы с улыбками детей, которые носят сандалии, катаются на роликах, а совершать сделки, меняющие человеческие жизни, летают на собственных аэропланах. Вокруг них вьются ангелы — те, кто питают деньгами героев, метящих в боги и взращивающих удачные идеи; пусть не на миллиард, но красивые и работающие.

Особенно усердно ангелы пекутся о студентах, с которых гонят семь потов в замке из бордового кирпича, — у этих парней высокий показатель прибыли на вложенные инвестиции. Замок зовется Стенфордский университет, и студентов там учат воплощать идеи (звучит легко, а потов, натурально, семь). Change lives. Change organizations. Change the world — гласит девиз.

И вот по этому предместью рая ходили два задумчивых студента. Везде — под пальмами залива, где томно колотят мяч девицы в бикини, в аудиториях, где лектор пачкает рукав мелом, — они сидели или стояли или шагали куда-то вместе, обсуждая дело, которое хотели создать.

Этих двоих звали Макс Фалдин и Камиль Курмакаев, и они начали придумывать свой бизнес вскоре после того, как прилетели в Калифорнию. А познакомились они еще в Москве — на встрече абитуриентов, вместе с третьим русским стенфордцем, строителем соцсети Moikrug.ru Ильей Широковым.

Камиля поразило, насколько четко сформулировали свои цели Илья и Макс. Если Камиль поступал исключительно из желания научиться чему-то новому — но для чего, не понимал — то Макс и Илья хотели стать инвесторами, разбирающимися в перспективных бизнесах.

Первые месяцы у залива, когда новоприбывшим делают инъекцию предпринимательского духа, выбили из-под Макса и Камиля их позиции (Илья устоял). Выступавшие в аудитории бизнесмены твердили — если хотите начать дело, не тяните, в молодости старт дается легче.

Перебрав несколько идей, Макс с Камилем остановились на

проекте электронного торгового центра, который бы размещал товары интернет-магазинов у себя на сайте и зарабатывал на комиссии с проданного. Проще говоря, мегамолл — только виртуальный.

Идея казалась хорошей не только оттого, что ее никто не реализовал в России, но и потому, что сулила славу, деньги и клиентов не одним создателям, а тысячам интернет-магазинов. Помочь предпринимателям — эта цель казалась им важной.

Удачные модели витают в воздухе, и воплощать их надо быстро. Друзья пригласили однокурсников в китайский ресторан и устроили краш-тест идее запустить бизнес на летних каникулах. Никто не одобрил. «За три летних месяца бизнес с нуля не взлетает», — припечатал Илья.

Когда им принесли счет, рядом с чеком лежало печенье, завернутое в фантик с надписью. «Раскрой меня» — просило оно.

Камиль помнил о пирожке и Алисе. Он развернул фантик и увидел: A great pleasure in life is doing what people say you cannot do («Самое большое удовольствие жизни — делать то, о чем люди говорят, что ты сделать этого не сможешь»).

1987–2002, АЛМА-АТА, ДОЛГОПРУДНЫЙ

Камиль родился в горах. Его родители, астрофизики, изучали звезды в обсерватории, куда каждое утро их отвозил спецавтобус. Недалеко сияла огнями Алма-Ата, так что назвать глушью поселок и примыкающий к нему институт было трудно. Астродетям распределяли достойных педагогов, и Камиль, не ленившийся учиться, без особого труда поступил в Московский физико-технический институт. Он не знал, чего хотел, — зато знал математику; вот и поступил.

К тому времени жизнь в горах покосилась. Институт отошел новому государству, и автобус прекратил ездить к телескопам. Брат стал торговать — организовывал поставки товаров одних заводов другим, а Камиль переселился в общежитие МФТИ в Долгопрудном.

Физтех — городок в табакерке. Вроде недалеко от Москвы, но не в черте, особняком. Студентам внушают, что они инновационный спецназ, люди серьезного назначения. Страна держится на создаваемых и поддерживаемых выпускниками технологиях. Чтобы стать достойным бойцом, ты должен безоглядно учиться, два курса штудировать матан и тервер так, чтобы зубрить, зубрить и падать на койку, а потом подъем и вновь подвиг. Ближе к концу учебы можешь определиться со специализацией, но знай: ты нужен, тебе найдется дело, учись.

Так физтех определял себя во времена СССР, но нулевые

изменили диспозицию, и Камиль осознал, что дела не находится и государству он не особенно нужен. Также его беспокоила проблема человека, удолбанного физикой, математикой и программированием, — такой человек перестает замечать других людей, ему легче с формулами и кодом. Чтобы не превратиться в аутиста, Камиль вернулся в горы.

Он записался в секцию туризма при МГУ и, пройдя несколько походов, почувствовал себя увереннее. Я помню Камиля по тренировкам — стриженый и наглый, он лез на двух коротких ледорубах по стремящемуся к вертикали льду, и на каске его фосфоресцировало: хочу власти. (Потом он скажет, что если что-то и было такое, то от комплексов.)

Когда Камилю разрешили руководить группой, он прославился жестким отбором участников. Им надлежало молниеносно работать с веревкой, бегать кроссы и лазать на скалодроме. Известно, что тираны в душе нежны. Я встречал Камиля на концертах Зои Ященко, которая хрупко пела про белую гвардию, белый снег, белую музыку революций.

Впрочем, любовь к суровому стилю управления у Камиля быстро исчезла. Клуб славился тем, что руководителей учили управлять без насилия и крика — вот и Камиль научился.

Однажды брат пригласил его на Тянь-Шань — но не в горы, а поработать. Брат стал акционером машиностроительного завода, а Камилю предложил написать для завода сайт.

Его водили по цехам, знакомили с технологиями и производственными схемами, а он думал, как резко вознеслись вверх одни и уменьшилась и без того малая ценность других. Менеджмент с иголочки, в костюмчиках, относится к рабочим как к автоматам. Рабочие серы как мыши, а их доходы ничтожны. Камиль ходил и прикидывал не как писать сайт, а как оптимизировать процессы, снижать издержки и повышать эффективность. Созерцание межклассовой бездны разбудило в нем прогрессора.

Камиль устроился в консалтинговую компанию Strategica, чьей миссией было спасти страну от бестолковости, помогая бизнесменам строить процессы разумнее. Неудивительно, что физтеховцу понравился консалтинг.

Камиль наставлял компании средней руки, не более 30 миллионов долларов оборота. Сначала он горел прогрессорством, но затем потух. Исследуя бизнесы, он понимал, что часто компания нанимает его для галочки, а советы слушать не намерена. Где-то самому приходилось прибегать к натяжкам. «Меня не покидало стойкое чувство: занимаюсь чем-то не тем, — вспоминал Камиль. — Менялись клиенты, презентации, но не

было ощущения смысла».

Тревожно, если тебе под тридцать. Камиль поехал искать смысл в лучшую школу мира. Математический тест для физтеховца — раз плюнуть, а английский подтянул быстро.

Когда его спрашивали: «Ты вернешься из Стенфорда?» — Камиль отвечал: «Мне страна успела дать много, школу, поселок, физтех, — и теперь я должен вернуть долг».

Этот социал-идеалист и вообразить не мог, что прилетит из-за океана владельцем венчурного стартапа.

1997–2004, МОСКВА

Макс сидел в конторе, которая готовит студентов к экзаменам в бизнес-школы, и недоумевал. Его окружали мальчики и девочки из корпораций и банков, переговаривавшиеся на птичьем языке и надоедавшие лектору вопросами об эппликейшнах, коммитменте и профайле.

Что у меня общего с ними, думал Макс, но птичий гам не затмевал его главный вывод — из «топовых» бизнес-школ Стенфорд лучше всех подходит тем, кто хочет начать свое дело. Макс уже выстроил два бизнеса, но чувствовал, что это была тренировка — причем не самая удачная, — и поэтому полез выяснять, чему же такому учат в Стенфорде.

Он вырос в подольском дворе, в квартале, где мужской пол из всех искусств предпочитал бокс, желательно на уровне кандидата или мастера. У них был необычный кодекс — никаких бандитских замашек, вызовов на стрелки, скликания братвы, чтоб рубиться стенкой на стенку. Хочешь подраться — дерись прямо сейчас.

Впрочем, боестолкновения происходили нечасто. Макс и его друзья больше играли в государства с разными системами правления. Была, к примеру, монархия, которой управляли король с мушкетерами (как раз прогремел сериал по Дюма). Каждой стране двор придумывал иерархию разных должностей, ходила своя валюта, были вещи, которые можно за нее купить. Макс привык формулировать и лоббировать условия этих игр.

В начале 90-х декорации менялись так же стремительно, как в дворовых державах. Отец Макса, ученый из Института стали и сплавов, обнаружил завод, где редкий вид стали производится за копейки, — в то время как по рынку мечутся покупатели, которым эта сталь позарез нужна.

Год отец и коллеги торговали по-крупному. Макс вспоминает, как им с отцом партнеры вручили кирпич из банкнот, перевязанный тесемочкой, и они, небрежно помахивая баблом, шествовали по магазину «Деликатесы» на Ленинском проспекте.

Ученые расслабились и беспокоились лишь о том, как

обустроить быт и на что потратить деньги. Пока они спали, рынок захватили другие трейдеры, и обнаружилось, что их блестящую схему повторили и усовершенствовали конкуренты. Бизнес быстро помер, и Макс запомнил этот урок.

Как и Камиль, к выпускному вечеру он не знал, чему посвятить жизнь, и подал документы в тот же МИСиС. Максу быстро свело скулы от лекций по металлургии, и вместо конспектов он штудировал журнал «Эксперт», который в конце 90-х писал о первом поколении бизнесменов. Идея развивать бизнес и не зависеть ни от кого раскаляла мозг.

Листая журнал, Макс поглядывал в окно аудитории. Там торчала стрела крана в парке Горького — желающих привязывали к ней за ноги веревкой и сбрасывали. Ветер раскачивал кран, аттракцион не внушал доверия, но все больше людей бросалось вниз. Макс тоже прыгнул.

Он забрал аттестат и рассудил, что предпринимательству учат на экономфаке МГУ, где ж еще. Поступил и попал на один поток с чрезвычайно энергичными людьми. Одногруппник Карпович не заморачивался лекциями и трудился в банке — позже он построит с нуля и продаст «Еврокоммерц». Сосед по парте Волков занимался маркетингом в издательстве «Экономика», а на последнем курсе сбежал в Саратовский масложировой комбинат, где за три года вырос в директора пищевого холдинга.

На экономфаке работал лекционный клуб, куда можно было звать гостей. Макс как раз читал книгу Гайдара «Государство и эволюция»[39] и удивлялся простоте изложения сложных вещей — к чему привело поражение России в Первой мировой, как относятся в России к власти и к собственности и так далее. Макс заявился в Институт экономики переходного периода и, выпросив у ждавшего встречи с Гайдаром министра экономики Уринсона десять минут, убедил автора «Государства и эволюции» выступить с серией лекций.

Потом Макс скажет, что именно у Гайдара научился думать, просто излагать сложное, не врать себе, а главное — формализовать вещи, которые интуитивно понимаешь о мире, через законы экономики. Он убедился, что теперь учится в правильном месте.

Также Макс мечтал о своем бизнесе, но понимал, что для начала следует потрудиться в крутых компаниях. Устроился в «Сибур» — дочку «Газпрома», объединившую его промышленные активы, — но там не нашлось созидательной работы. Макс ездил по стране и пил чай с директорами предприятий, которые

компания оформляла в залог, чтобы привлекать банковские кредиты.

Отношения в «Сибуре» напоминали совковый главк и армию. «Тебя что, ебать что ли начинать?!» — так человек из соседнего департамента просил выполнить необязательную для Макса работу. Тот вспоминал двор и как проводить прямой в челюсть, но сдерживался.

Закончив день, Макс шел мимо дверей персонального лифта президента. Лифт просыпался раз в неделю — глава компании не баловал сотрудников присутствием на рабочем месте.

Идите вы, подумал Макс, и уволился.

Поработав в девелопинге «специалистом по всему», он скопил немного денег, нашел в Измайлове старорежимное кафе — популярное место поминок — и выкупил его у сотрудников-владельцев. Одну пожилую официантку Макс оставил в акционерах, так как она не верила, что ее не выгонят, а место терять не желала.

Кафе стало притягивать людей за счет футбола — на больших экранах Макс показывал матчи европейских лиг. Он выбирал меню, дегустировал еду, нанимал людей, проверял сервис. Среди прочих нанял шкафоподобного, но виртуозно скользящего между столами официанта.

«Осторожней!» — кричали ему посетители, и тогда дылда поднимал бровь и с укоризной говорил: «Что вы, что вы! Я как птичка!»

Этот официант изобрел способ обманывать хозяина, принимая деньги без чека и отстегивая повару. Часть рублей потекла мимо кассы. Макс проанализировал ситуацию (упал средний чек, при этом остаток продуктов не вырос), жестко поговорил с поваром и вычислил вора.

Тот должен был явиться к десяти утра на субботник — Макс прививал отношение к месту работы как к дому, — но опоздал. На кухне его ждал хозяин, у которого в голове вертелась одна мысль — держать себя в руках, держать в руках, не то снимет побои и подаст в суд.

Макс выговорил: «У тебя есть пять минут, чтобы исчезнуть». Официант решил, что хозяин разозлен опозданием на субботник, и закричал: «Ты чего? Ты чего?» Наказание казалось неадекватным.

Макс понял, но злость душила его так, что слова исчезли. Он сжал зубы и подошел к птичке близко-близко, заглянул в обиженный капризный лик, задумался.

Он чувствовал то же, что любой предприниматель, когда его накалывают, плюют на его детище, кромсают и топчут то, чем он

дышал. «Четыре с половиной, — шепнул Макс. — Четыре с половиной минуты, и тебя здесь нет». Птичка попятилась.

Год 2004-й, тучный. Ресторан давал крошечную прибыль, а цены на нефть шли вверх, открывались новые бизнесы. Макс подумал, что неплохо бы заработать на услугах предпринимателям — и выбрал сферу финансов. Некоторые не хотели отягощаться бухгалтерией, а слово «аутсорсинг» еще не стало модным. Макс зарегистрировал компанию «Интек», набрал бухгалтеров и стал привлекать заказы.

Он учел многое, но, похоже, забыл ошибку отца. Рынок пустовал, и «Интек» расслабился — за клиентов не держался. Расширяя штат, Макс экономил на людях и нанимал не слишком опытных. Ровно так же, как в истории со спецсталью, рынок изменился. Появились хищные конкуренты. Когда «Интек» почувствовал их дыхание, он уже сильно проигрывал по качеству услуг.

Макс пробовал увольнять плохих работников и искать новых, но бизнес продолжал крениться. Уволенные писали на форумах в Интернете: «Фалдин, желаю тебе, чтобы, когда ты будешь кормить своих детей на наши деньги, их бы тошнило от каждой нашей копейки».

Макс чувствовал, что хочет учиться. Правда, чему, пока не мог сформулировать.

Как-то он решил заглянуть в контору, натаскивающую на экзамены MBA. Слушая про Стенфорд, Макс оценивал себя со стороны. К тридцати годам он подходил с двумя бизнесами — одним немасштабируемым, а другим неточно выстроенным. Стенфорд давал шанс узнать что-то, обещающее ему рывок. Это «что-то» знающие люди описывали как дух, глобальный взгляд на бизнес и доступ к социальной сети выпускников университета.

Макс вистанул и сел за учебники. О поступлении он интуитивно угадал одно — чтобы пробиться, необходимо сделать Стенфорд проектом жизни. Пришлось ослабить вожжи в ресторане и «Интеке» и сесть за английский.

Проект оказался сложнее, чем предполагал Макс, занял полтора года и кончился двумя днями земного чистилища. Позже Forbes напечатает текст Макса о его стратегии подготовки к бизнес-школе.

Я сидел у телефона и ждал звонка. В Стенфорде принято лично сообщать студентам, что их ждут на кампусе — глава приемной комиссии набирает номера двое суток, без перерывов на сон. На форумах о MBA появляются записи типа I just got the call —

going to Stanford!! Wowoowowo!!!!

Поступая, я верил в действенное средство достижения результата — решать только те задачи, которые очень сильно мотивируют. Чтобы заставить себя готовиться по 12–14 часов в день, я ставил картинку Стенфордского кампуса на рабочий стол.

В эссе требовалось доказать комиссии, что я необычный и очень способный человек со «стенфордским профайлом». Я продумал стратегию его создания. Сначала опросил выпускников и выяснил, что общего у успешных эссе. Затем писал эссе в школу, которая стояла внизу списка моих приоритетов. Потом писал эссе для второй снизу школы, а в самом конце — когда точно сформулировал то, что хочу сказать — написал эссе в Стенфорд.

Я придал ему формат дневника, свода коротких записей о самых важных моментах моей жизни. Как и добрая половина поступающих, я писал о свободе. Это был мой ответ на вечный стенфордский вопрос What matters to you most and why? Жду не дождусь, когда мой сын подрастет и я дам ему прочитать.

Последним испытанием было интервью. Составил список вопросов и нанял репетитора для ролевой игры. Ответы укладывались в 30–60 секунд. Мне показалось, что ответы получаются слишком рубленными, выглядят заготовками. К тезисам «нормального» ответа я добавил ответ в форме хайку (Например: на вопрос What are your career goals? — Along old roads / Emerge new ways / And cause businesses to flourish).

А потом было интервью и ожидание звонка из приемной комиссии. За полчаса до окончания вторых суток, отведенных для оповещения поступивших, я был готов к поражению. Помню, твердил: в моей жизни это первый случай, когда я выложился на 100 % и не достиг результата…

Но телефон зазвонил. Не до конца осознавая, как только что изменилась моя жизнь, я сделал запись на форуме: Just got the call in Russia — I'm in!!!

2008–2009, МОСКВА, СТЕНФОРД

Что делают мальчики, когда прощупывают друг друга на предмет готовности к какому-нибудь великому делу? Начинают сверять книжки, по которым себя строили.

Макс и Камиль как раз решились делать бизнес. Однажды они заговорили о «Трудно быть богом» Стругацких. Максу нравился Дон Румата — «он играет четкую роль лидера, который меняет мир по своим правилам, им самостоятельно определенным».

Камиль считал Румату слишком глянцевым. Ему больше нравился Каммерер из «Обитаемого острова» — тот, прежде чем

затевать революцию в отсталом тоталитарном обществе, выслушал мнение Колдуна из поселения мутантов. Колдун сказал, что вмешательства чужаков в сложившиеся социальные системы ведут к человеческим жертвам — что, правда, не помешало балбесу Каммереру вмешаться и едва не запороть результат работы коллег, подтачивавших кровавый режим постепенно.

Когда стенфордский профессор спросил у потока, что делать развитым странам по отношению к менее развитым, и дал три варианта: а) активно вмешиваться через крупные некоммерческие организации и структурные проекты; б) вмешиваться на локальном уровне через точечную помощь; в) не вмешиваться вообще — Камиль был единственным, кто выбрал третий пункт.

Также они с Максом обсуждали «От хорошего к великому» Джима Коллинза и дискутировали о роли руководителя бизнеса. Глава Apple Стив Джобс очень нравился Максу, а Камиль полагал, что он замкнул всю компанию на себя и это создает риски.

Другая спорная тема. Коллинз предрекал проблемы тем компаниям, которые выходят за пределы «концепции ежа» (сочетания востребованности продукта, перспективности рынка и личного мастерства). Камиль считал, что Джефф Безос зря толкает Amazon дальше и дальше — они начинали как книжный магазин, а стали технологической интернет-компанией, а это совсем другой бизнес. Макс доказывал, что Безос прав и никакая концепция не должна препятствовать росту.

Разногласия не мешали им придумывать идею на двоих. Как и Федор, они сразу очертили поле битвы — Интернет. Плюсы: не нужны умопомрачительные инвестиции, никакой головной боли с производством, сертификатами и прочими лазейками для придирок со стороны чиновников. Минус: в США Интернет проведен к 74 процентам населения, в Евросоюзе — в среднем к 70 процентам, а в России — всего к 32 процентам.

Дальше товарищи стали думать, что нужно людям. Вот один человек ввязался в ремонт или строит дом, а другой готов продать ему свой труд. Напишем-ка социальную сеть, где одни находят других.

А зарабатывать на чем? Ммм, на комиссии от договора. На рекламе. Нет, какая-то неочевидная модель монетизации.

Наконец они остановились на проекте онлайн-молла. Подобную идею воплотила японская Rakuten еще в 90-х. У глобальной барахолки eBay.com схожий бизнес.

Очевидная модель, привязанная к высокой идее, — дать площадку для развития других бизнесов. Что может быть круче! Опять же, миссия и смысл. Ключевой проблемой казалась

неповоротливость русской е-коммерции — она завязана на оплату наличными при доставке купленного товара, а качество логистики хромает.

Рассуждая о е-коммерции, Макс и Камиль не забывали следить за рынком недвижимости в Подмосковье. Каждый из них когда-то купил квартиру, которая теперь выросла в цене. Молл нуждался в стартовом капитале, и они продали свое жилье, а на вырученные деньги арендовали офис и написали сайт.

Несмотря на скепсис однокурсников, за лето сколотили в Москве команду из программистов и технического директора и улетели обратно в Америку — за инвесторами. Не меньше головной боли от смены часовых поясов их мучил вопрос: что заставит крутых венчурных чуваков разговаривать со студентами?

Стенфорд нежданно дал подсказку. Камиль написал об эпопее с инвестициями мемуар в тот же Forbes:

Нашим первым консультантом был Хосе Марин — выпускник Стенфорда и основатель deRemate.com, ведущей компании на рынке интернет-торговли в Латинской Америке. Узнав о Wikimart от одноклассника, Хосе приехал на кампус и несколько часов обсуждал нашу идею с Максом в библиотеке (я был в Москве).

Хосе представил нас Джеймсу Гутиэрресу, выпускнику 2005 года и основателю Progresso Financiero. Мы проговорили больше двух часов и поняли главное: в привлечении инвестиций нет никакой магии. Надо встречаться и строить отношения с большим количеством «правильных» людей.

Несколько месяцев мы строили сеть контактов. С Ариэлем Полером — выпускником, бывшим топом Yahoo и известным в Долине ангелом — я познакомился на классе по предпринимательству. Он пришел рассказывать о критериях отбора проектов, я взял визитку — и через две недели мы уже обсуждали наш стартап на пирсе в Сан-Франциско. В бейсболке и потертой майке, он не был похож на миллионера и знаменитость. Ариэль, глядя на волны, спрашивал, почему мы выбрали эту идею, как управляем компанией из Калифорнии, где ищем инвесторов. И хотя мы были всего-навсего двумя студентами, Ариэль в тот же вечер отправил несколько рекомендательных писем известным инвесторам.

Правда, не все ангелы оказались компетентными. С одним из отцов-основателей Google мы не могли встретиться несколько месяцев, а когда встретились, оценили разницу между предпринимателем и неожиданно разбогатевшим инженером. Опоздав на встречу, этот человек потащил нас через Пало-Альто в магазин, где продают его любимый йогурт. Мы шли 20 минут в

одну сторону, потом 20 минут обратно. За это время человек задал несколько десятков несвязных вопросов, не слушая ответы. Потом купил йогурт и убежал.

Глядя назад, я думаю, что завоевать доверие ангелов помогли три вещи. Во-первых, недвусмысленная одержимость идеей. Мы не искали другую работу и вложили в проект все деньги. Во-вторых — системный подход. С сентября по апрель мы провели не меньше 200 встреч и конференций в Skype. А в-третьих, помогла принадлежность к Стенфорду. Нередко можно услышать истории про предпринимателей, которые берут деньги у инвесторов и тут же покупают на них дорогую машину. Теоретически так может поступить и выпускник Стенфорда, но после вряд ли кто-то станет с ним разговаривать.

Впрочем, Камиль с Максом искали деньги не только вокруг Стенфорда. Как-то их познакомили с русским ангелом.

Изучив бизнес-план, тот написал что-то типа: «Не верю в вашу идею, но чего уж там, приходите, поговорим». Сидя в дорогом ресторане, он вдруг завел речь о спасении России: «У нас клуб людей, которым небезынтересна судьба страны — мы собираемся каждую неделю и обсуждаем разные интересные вещи». И еще два часа нудел о клубе, своем небольшом бизнесе в США и о славных 90-х. До Wikimart ангел не снизошел: «Меня не очень возбуждает эта история, а я инвестирую только в то, что меня возбуждает».

Макс и Камиль встретились еще с несколькими инвесторами и поняли: нечего лезть в объятья к капиталистам с родины — что государственным, что самостийным. Первым, чтобы рассмотреть проект, требуется год, вторые сами не знают, чего хотят. Гм, да, спасибо, мы пойдем искать деньги в другое место. В итоге в них вложились венчурные капиталисты из Италии, Турции и других стран.

Макс с Камилем не хотели совладельцев с компетенцией «умею вести бизнес в России» еще потому, что им было интересно строить компанию, которая функционирует без связей.

Незадолго до выпуска они разговорились с одноклассником-американцем — он предложил инвестировать тысячу долларов. Макс с Камилем посчитали, что мелкие вложения имеют смысл, если соберется пул из пятнадцати однокурсников.

Стояло кризисное лето, треть класса не знала, куда устроиться. Разослать им письмо «ввалите в нас» означало встать на табуреточку перед близкими людьми и сказать: «Верите ли вы нам так, чтобы, находясь в подвешенном состоянии, вложиться в Wikimart?»

Камиль стучал по клавиатуре и ужасно волновался, несколько раз переписывал письмо. Покрутив мышью у кнопки Send, все-таки нажал ее.

Нервничал он недолго. Поток отвечал стремительно. Каждый десятый из класса инвестировал в Wikimart.

И зачем связываться со всякими госбанками, если у тебя в совладельцах люди из Facebook, LinkedIn, Viagogo, Amazon, eBay, Google? Их можно спросить, как решена та или иная проблема в их компаниях. Доля однокурсников выглядела каплей в собранном миллионе долларов, но эти деньги излучали доверие.

Через несколько дней после выпускного аэробус с Максом и Камилем посвистел в западное полушарие. Было бы романтично думать, что в кармане Камиля летела шуршащая бумажка из китайского ресторана, обещавшая, что с ним случится самое интересное, что может случиться в жизни. Но нет, ничего такого не летело. Камиль выкинул обертку от печенья в урну. Сказка кончилась, началась работа.

2009–2010, МОСКВА

Среди крытых гудроном крыш, под окнами сгоревшего завода и за колючей проволокой, отделяющей зону от реки и города, торчала рыбьей костью башенка. Ее расшатанную кладку венчала острая шляпа из ржавого железа.

Чуть левее, у накаленной солнцем площадки, стояло ветхое кресло, и в нем сидел, откинувшись, человек в сорочке. Кажется, он листал газету.

Человек появился откуда-то из-за башенки, вероятно, воспользовавшись невидимой дверью. Перед ним застыла колченогая сушилка, на которой он развесил рубашки и полотенца.

Незнакомец будто сторожил башенку как единственный со смыслом и вкусом сотворенный фрагмент пространства — и дело его, казалось, заключается в очеловечивании этого самого пространства; никакая другая работа на бывшем заводе, ныне вобравшем в себя сотни офисов-постояльцев, ему предназначена не была. Вдали на эстакаде ползла электричка, и ее вагоны никак не кончались.

Камиль и Макс стояли у окна и разглядывали гудронное поле. Они сняли на бывшем заводе помещение и ежедневно созерцали электрички и человека в неизвестно откуда взявшейся на заводе башенке.

Я случайно встретил их на конференции по MBA. За зеленым сукном восседали менеджеры в костюмах. Ведущая блистала золотом, а зрители душно завидовали. Менеджеры рассказывали,

где учились и какие приобрели компетенции. Посреди их спичей подпираемая слушателями дверь с трудом открылась, и в нее протиснулись двое.

Камиля я узнал сразу, хотя не видел лет семь. Для конференции он нарядился в альпинистскую куртку. Макс тоже не заморочился костюмом и, следуя стенфордской моде одеваться как хиппи, явился в майке. Ведущая недоуменно взглянула, как они садятся за стол, а потом вспомнила: «А, это наши предприниматели».

Когда подошла их очередь выступать, оба сказали что-то краткое и вдохновляющее типа «Стенфорд меняет людей и учит менять мир». Секунд на двадцать. Ведущая забрала микрофон, но тут один из топов, тоже стенфордского кроя, замахал рукой.

«Ребята выступили скромно, — хмыкнул он. — Но вообще-то перед вами крутые предприниматели. Они подняли у венчурных инвесторов миллион долларов и вернулись в Россию. Мы еще услышим о них». Зал зашумел, и после сессии к Максу и Камилю выстроилась очередь грезящих стартапами.

Они как раз набирали людей, — разумеется, А-класса — и, пока набирали, прощались со стенфордскими замашками.

Например, среди прочих соискателей пришла девочка: хочет в подразделение, которое занимается привлечением новых магазинов. Камиль объяснил ей ценности компании — здесь все друзья, нет иерархии и регалий, есть успех как следствие командной работы. Хо-хо, ответила девочка, какая командная работа, если каждый за себя, человек человеку волк, а вы капиталисты, которые эксплуатируют менеджеров и мучают сотрудников.

Макс с Камилем внедрили правило — нанимай человека, если не задумываясь готов пригласить его на свой день рождения. Девочку не пригласили бы, но убедили себя, что ее знания устраивают, а компания перевоспитает сотрудника. Мол, увидит, как у нас круто, и изменится.

Разумеется, никто не изменился. Подразделение охладело к труду, пространство вокруг новенькой размагнитилось. Ее пришлось уволить.

Камиль с Максом простились с иллюзией: здесь вам не Долина, здесь климат иной. Это в Долине не надо никого мотивировать, а у нас в квартире газ.

Один из водителей, с кем Wikimart заключил контракт, сначала исправно развозил заказы, а потом вдруг перестал работать — пока не наступил день зарплаты. Когда он за ней пришел, разумеется, был уволен. Желая поторговаться о компенсации, он потребовал начальства. К нему вышел Макс и

начал, глядя в глаза, рассказывать, как ему ужасно, когда его дело буксует из-за того, что работники не понимают важности задач, а ведь Wikimart — это бизнес нового типа, в котором крайне важен клиентский сервис, понимаете?

Водитель снисходительно внимал и оценивал, перед ним круглый лох или все же прикидывается. Похоже, что лох. Несет туфту, ну и хер с ним; раз он трындит про человечность, раскрутим его по полной.

Макс растерялся. Его выручил коллега, который взял нахала за лацкан и прошипел: «Слушай сюда. Ты сачковал столько-то дней. Ты уверен, что у тебя есть вопросы к нам?..»

Макс вспомнил, что вернулся в страну, где разрыв между классами усугублен жаждой халявы.

Я попросил их с Камилем описать, как Wikimart менялся под давлением реальности, не совпавшей с бизнес-планом, который они продали инвесторам. Вот какие точки несовпадения они отметили.

Сначала нам казалось, что главная проблема русской е-коммерции — качество доставки товаров и отсутствие кредитных карт. Мы сформировали штат курьеров, вложили кучу сил и времени в поиск водителей, создание грамотной юридической схемы, проработку вопросов безопасности и надежности, оптимизацию службы доставки.

И столкнулись с тем, что из 100 магазинов Wikimart только 1–2 пользовались услугами нашей доставки. У остальных не было потребности. Каждый по-своему разбирался с доставкой и оплатой: от племянника-студента в роли курьера до парка грузовиков Mercedes. Передавать свою логистику «на сторону» магазины откровенно боялись.

По-настоящему серьезной проблемой для Wikimart оказалась совсем другая — наличие товаров на складе магазинов-партнеров. Мало кто знает, что реальная исполняемость заказов в российской е-коммерции не превышает 50–60 %. Есть отдельные магазины, у которых исполняемость доходит до 95–97 %, но таких — единицы. Большинство считает нормальной ситуацию, когда из 100 оформленных покупателями заказов 40–50 отправляются в мусорную корзину.

Стандартная причина отказа магазина — «товара нет в наличии». Этой болезнью страдают даже интернет-подразделения крупных офлайновых ритейлеров, оптовиков. Покупатели приноровились к такому «сервису»: они делают заказ в нескольких магазинах, а платят первому курьеру, который до них доехал.

Мы начали бороться с низкой исполняемостью заказов в мае

2010 года и вскоре увидели прогресс. Это потребовало ряда мер: рейтингования магазинов по исполняемости, специальной структуры комиссий для этих магазинов, активной работы службы привлечения и поддержки. Но до победы еще далеко. Также нам пришлось менять подходы в строительстве корпоративной культуры. Для меня Wikimart всегда был компанией с духом Silicon Valley. Равные отношения между руководителем и рядовым сотрудником, право сотрудника на несогласие с руководителем — даже в присутствии внешнего партнера — все это казалось само собой разумеющимся. Оказалось, эти подходы при работе с российскими коммерсантами подвергаются серьезному испытанию. «Открытый = дурак»; «признает ошибки = слабый»; «честный = не умеет считать свою прибыль»; «не приезжает на встречу на Porsche Cayenne = несерьезный человек». По таким принципам живет немалая часть ритейлеров.

Опуститься до их уровня? Перестать быть белой и пушистой компанией и перейти на язык жесткого давления, закрытости, презрительно-высокомерного разговора через губу? Вопрос совсем не простой. Первый шаг сделать несложно — ты начинаешь жестко, свысока прессовать внешний магазин, и получаешь сиюминутный результат. Но завтра твой сотрудник начинает так же относиться к своему коллеге или подчиненному. И вот уже появились обращения по имени-отчеству, вычищенные от правды отчеты, жесткая иерархия. Твое дитя неумолимо превращается из компании A-класса в типовой бизнес D-класса с политикой, ложью, интригами.

Wikimart уперся, чтобы не сдаться реальности. Макс с Камилем понимали, что нельзя взаимодействовать со средой, не учитывая ее особенностей. Они выбрали жесткую форму общения с магазинами, научились быть требовательнее, не всегда на первой же встрече раскрывают карты. Стали делить магазины на серьезных партнеров и «временщиков» и соответственно строить отношения.

Когда они проанализировали коллег по рынку, выяснилось, что многие проблемы в е-магазинах возникают на низовом уровне. Директор настроен на сотрудничество, а менеджер максимизирует личный бонус путем обмана и манипуляции данными — например, проводя отклоненные покупки как состоявшиеся. Wikimart вскрывает такую «оптимизацию», проверяя невыполнение заказов.

Бизнес взлетел, парни заработали первый миллион. Вдруг Максу позвонила жена одногруппника Волкова и сказала: «Сашу

посадили в СИЗО».

Макс вспомнил, как Волков любил повторять: «Круглое в этой стране надо катить, а квадратное толкать». Дотолкался.

Волков вырос из финансиста маслокомбината в CEO «Евразия Логистикс», которая строила по стране торговые центры и склады. Собственно, сеть логистических парков и была его мечтой, которую он продал управляющим бизнесом олигарха Мухтара Аблязова и получил карт-бланш на ее осуществление.

Проект начал приносить прибыль, когда Аблязов, поссорившийся с хозяином Казахстана Назарбаевым, сбежал в Лондон. «Источники в Кремле» дали понять, что решение о развале «Евразии Логистикс» было спровоцировано личной просьбой Назарбаева к Путину.

Бизнес развалили, вменив топ-менеджменту участие в выводе активов из казахского банка, принадлежавшего лондонскому беглецу. Следствие, впрочем, довольно убедительно доказывало, что использовались незаконные схемы. Похоже, чтобы не отказаться от мечты, Волкову приходилось идти на компромиссы.

Так или иначе, когда он сел, Макс, их однокурсники, примкнувшие бизнесмены и ученые подписали письмо[40], что негоже бросать за экономическое преступление в СИЗО — особенно если президент Медведев подписал поправки о мерах пресечения для таких подозреваемых и Верховный суд его поддержал.

Горе попавшим на остров беззакония, где нужно терпеть, когда в камеру бросают твоих друзей. Но Wikimart отступать было поздно, да и не хотелось — Макс с Камилем знали, куда возвращались. Пусть перед нами гудронное поле с остовом сгоревшего цеха и одиноким сторожем, обнесенное колючей проволокой, за которой влечет волны мутная река. Зато оно, поле — пустое. Если катить аккуратно и честно, можно захватить рынок, здесь слабая конкуренция.

«История Wikimart — о том, как быть успешным и не встраиваться в госкапитализм, — говорил мне Макс. — Поэтому у нас в акционерах нет русских компаний, а ситуаций, когда мы зависим от госкорпораций или банков, мы стараемся избегать».

Крест прогрессора еще не натер мозолей. Что пишут в его любимой книге «Трудно быть богом»? «Ты здесь, чтобы помочь этому человечеству, а не для того, чтобы утолять свой справедливый гнев. Если ты слаб, уходи».

Все это красиво, но у прогрессоров внутри также сидел совок, проявляясь в каких-то операционных мелочах. Например, и Макс, и Камиль ловили себя на том, что подозревали покупателя, возвращавшего товар, в мошенничестве. Первая мысль — может,

он наколоть хочет? Может, поможем ему, чтобы показать верность клиенту, но максимально осложним сдачу товара?

Макс понял, что Стенфорд, который, как он надеялся, превратит его в нового человека, не избавил от недостатков, приобретенных в прошлых бизнесах. Он дисконтировал мнение сотрудников, потому что привык нанимать людей глупее себя и принимать важные решения самостоятельно.

Теперь Макс старался не унижать коллег нетребовательностью. Если хочешь вырастить великую компанию, спрашивай, точно перед тобой равные, и люди поверят в себя и будут держать планку. Ну и, конечно, сделай принципом найм людей сильнее себя.

Что сейчас с бизнесом Wikimart? На сайте 2212 магазинов, 120 000 посетителей в день, оборот — 12 миллионов долларов в год. Первые сто магазинов Макс и Камиль обзванивали сами и доказывали, почему необходимо работать с их моллом.

У них осталась масса нерешенных проблем. Колл-центр не научился консультировать покупателей по тонкостям всех товаров. Борьба за оперативное обновление информации о наличии товара далека от завершения — я хотел через Wikimart купить дочери куклу, но сведения о найденных моделях оказались устаревшими.

Wikimart растет постепенно. Сначала на сайте регистрировались магазины детских, туристических и бытовых товаров, а теперь все больше торговцев электроникой и домашней техникой. Штат расширяется, офис тоже.

Мы сидели у окна с видом на гудрон и странную башню. Подходил к концу третий час разговора. Я спросил Макса: а ведь Волкову не изменили меру пресечения и вряд ли его оправдают; тебе не стремно, что на его месте окажешься ты? Ведь у тебя нет вертолета, как у дона Руматы, если что, тебя не эвакуируют с острова А-класса.

Макс сказал, что когда-то вступил в Союз правых сил, ходил на гражданские акции, но не заметил, чтобы в стране выросло число тех, кто поддерживает демократию. Людям достаточно «стабильности» — таких подавляющее большинство.

Я перепросил: не понял, вы смирились с внутренней эмиграцией и рисками, обменяв их на возможность сделать многомиллионный бизнес в пустыне, так?

«Так, — ответил Камиль. — Но я верю в свободу распространения информации, в Интернет, в то, что люди ездят в развитые страны и видят, как там устроена жизнь, и хотят изменить что-то дома».

Я подумал, что в Стенфорде им вкололи какую-то загадочную вакцину, генерирующую силу ждать и отстаивать свободу. Вспомнился Дима Михайлов: «Человек обязан делать то, что он считает нужным, — иначе он не может считать себя человеком».

Собственно, и Подкорытов, вошедший в клинч с коррупционерами, и Ванеев с индюшачьей империей, и Еутых с ее акинаками, и Козовой, не вылезающий с аварийной шахты, и другие — они такие же.

Их сила и слабость в том, что деваться некуда — от них зависят многие и многое. Федор Овчинников как-то говорил, что бизнес подобен экспедиции — вездеход забросил тебя в стартовую точку маршрута, развернулся и уехал. И он уже не вернется — надо идти в гору или сплавляться по реке, каким бы неподъемным ни казался груз, а погода мерзкой.

И, будем честны, бизнес — болезненная зависимость от того, что ты смог изменить вокруг себя. Именно поэтому, а не столько из-за стремления нажиться на растущем рынке, предприниматели выбирают те места, которые нуждаются в их энергии.

Их роль чем-то похожа на роль deus ex machina — божества, которое спускается к героям античной пьесы с помощью крана и меняет их жизнь. Разница в том, что они лишены «крана» — законы неудобны, силовики норовят отнять бизнес, граждане относятся к капиталистам со злобой, бюрократы выманивают деньги. Но вездеход уже уехал и повернуть — значит, предать себя.

Крыши перекрасились из серых в черные. Над старым городом алел закат. Сторож снял вещи с сушилки и унес в башню. Проползло с десяток электричек, но он не возвращался.

Колченогое кресло казалось помаркой кого-то, кто расписывал гудронное поле и обронил не то запятую, не то омегу. Без человека в сорочке пространство потеряло смысл, и было ясно, что, если он не вернется, а уедет куда-нибудь, никому не придет в голову вылезти на крышу через башенку и осмотреться.

«Знаешь, — сказал Макс. — У меня была идея построить город предпринимателей где-нибудь в Черногории. Все, кто надо, там друг с другом встречаются, а бизнесом можно управлять по скайпу, изредка приезжая сюда».

Я вздрогнул: это ж чистая Айн Рэнд — персонажи скрываются в горах и ждут, когда бездарная власть и колебания цен на энергоносители доведут страну до забастовок.

«Похоже, — ответил Макс, глядя в окно, — только есть вероятность, что если всем разумным людям уехать, погромы сметут всех и вся, и по масштабу это будет катастрофа вроде 1917

года. Так что Черногория — в порядке бреда. Мы строим Wikimart, чтобы помогать другим развивать бизнес. Чем больше нас, тем ближе перемены, вот и все».

Воздух подернулся серым — из-за реки наползал дым. Сквозь приоткрытое окно тянуло гарью. Начинались лесные пожары, и вскоре на Москву упал пепел. Это горела высушенная земля.

В ГЛАВНЫХ РОЛЯХ

Геннадий и Андрей Подкорытовы, «Жилсоцсервис», разведение марикультуры, остров Рикорда, Владивосток, Приморский край

Сергей Суздалов и Алексей Киселев, «Родовая община “Русское Устье”», рыболовство, Русское Устье, Республика Саха (Якутия)

Егор Макаров, «Чистая вода», производство и бутилирование питьевой воды, Якутск, Республика Саха (Якутия)

Валерий Кривошапкин, «Геос», добыча бивня мамонта, Якутск, Республика Саха (Якутия)

Яна Яковлева, «Софэкс», торговля химическими компонентами; «Бизнес Солидарность», защита прав бизнесменов, Москва

Виктор Денисенко, «Научно-исследовательская лаборатория автоматизации проектирования», производство контроллеров, Таганрог, Ростовская область

Валерий Кустов и Николай Конюхов, «Эфко», производство подсолнечного масла, майонезов и спецжиров, Алексеевка, Белгородская область

Геннадий Козовой и Александр Вагин, «Распадская угольная компания», добыча угля, Междуреченск, Кемеровская область

Владимир Буторин, «Устьянский лесопромышленный комплекс», Березник, Архангельская область

Хазрет Совмен, «Полюс Золото», добыча драгметаллов, Северо-Енисейский район, Красноярский край

Вадим Ванеев, «Евродон», производство и переработка мяса, Ростов-на-Дону, Ростовская область

Ася Еутых и Руслан Туркав, A.Yeutykh, производство ювелирных изделий, Майкоп, Республика Адыгея

ВалерийАнисимов, «Вера», производство колоколов, Воронеж, Воронежская область

Михаил Ермаков, «Семь футов», яхт-клуб, Приморская федерация яхтенного спорта, Владивосток, Приморский край

Виталий Крючин и Станислав Дубровский, «Магнитогорская металлобаза», торговля сталепрокатом, Международная конфедерация практической стрельбы, Магнитогорск, Челябинская область

Александр Брокк, «Нарвский промышленный парк», Нарва, Эстония

Михаил Усов, «Белый медведь», лесопереработка, Архангельск, Архангельская область

Тимофей Сальников, «Ырыс», производство сувениров, Майма, Республика Алтай

Вальтер Фот, «Пижма», грузоперевозки, Усть-Цильма — Усинск, Республика Коми

Федор Овчинников, «Бук-Трейд», книготорговля, Сыктывкар, Республика Коми

Дмитрий Михайлов, In-Solve, интернет-хостинг, Москва

Максим Фалдин и Камиль Курмакаев, Wikimart.ru, электронная торговля, Москва

notes

1

Брендан Клонфертский (ок. 484 — ок. 578), прозванный «Мореплавателем» или «Путешественником», — один из ранних ирландских монашеских святых, прославился своими полулегендарными поисками Очарованной страны (Рая).

2

Коллинз Дж. От хорошего к великому: Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет… М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011.

3

Бляхер Л. Е. Парадоксы провинциальной политологии (записки провинциала) // Социологическое обозрение. 2001. Т. 1. № 1.

Касьянова К. О русском национальном характере. М.: Акад. проект; Екатеринбург: Деловая книга, 2003.

5

Doing Business — глобальное исследование и сопровождающий его рейтинг 183 стран мира по показателю создания ими благоприятных условий ведения бизнеса. Выпускается Всемирным банком и Международной финансовой корпорацией (IFC).

6

Cloud computing — технология распределенной обработки данных, в которой компьютерные ресурсы и мощности предоставляются пользователю как интернет-сервис.

Чурюмов С. Б. Требуется пассионарий!: доклад // материалы круглого стола «Экспертно-аналитическое и информационное обеспечение подготовки российских отраслей и предприятий к деятельности в условиях присоединения России к Всемирной торговой организации (ВТО)» / ИНИОН РАН, 2007. URL: http:// www.conflictmanagement.ru /text/?text=611.

8

Рэнд А. Атлант расправил плечи: в 3 кн. М.: Альпина Паблишерз, 2011.

9

210-я статья Уголовного кодекса РФ — «Организация преступного сообщества (преступной организации) или участие в нем (ней)». Недавно была обновлена. URL: http:// www.consultant.ru/popular/ ukrf/10_34.htmlкр3193.

10

174-я статья УК — «Легализация (отмывание) денежных средств или иного имущества, приобретенных другими лицами преступным путем». URL: http://www.consultant.ru/popular/ukrf/10_31.htmlкр2456.

11

Подсчитано на основе исследования Организации экономического сотрудничества и развития за 2010 г. URL: http://www.browse.oecdbookshop.org/oecd/pdfs/browseit/8110081E.PDF

Хасимова З. Что подумает сосед Василий? // Эксперт. 2002. 14 октября. № 38 (345).

13

По словам Кустова, зажим Блейера — «это психологическое явление, когда в человеке одновременно уживаются противоречивые чувства, и для него характерно это состояние напряжения, колебания. И если вдруг получается так, что в какой-то момент времени преобладает какое-то однополярное эмоциональное состояние, то с большой степенью вероятности в скором времени оно сменится прямо противоположным. И если сегодня сельские жители относятся к “Эфко” хорошо, то завтра все может враз измениться — без всякой видимой причины». Цит. по: Хасимова З. Что подумает сосед Василий?

Успенский Г. И. Власть земли // Г. И. Успенский. Собр. соч.: в 9 т. М.: ГИХЛ, 1956. Т. 5

15

Энгельгардт А. Н. Из деревни. 12 писем. 1872–1887. М.: Гос. изд-во сельскохозяйственной литературы, 1956.

16

Фет А. А. Из деревни // А. А. Фет. Соч.: в 2 т. М.: Художественная литература, 1982. Т. 2.

17

Лука 11:46–47.

18

Сбойка — подземная горная выработка, соединяющая две близко расположенные выработки, например штрек и просек.

19

Копер — сооружение над шахтным стволом для размещения подъемной установки.

20

Терриkон — конусообразный отвал пустой породы на поверхности земли у шахты.

21

Своп — временная покупка с гарантией последующей продажи.

22

Харвестер — машина, валящая лес и распиливающая стволы. Форвардер — вездеход, оттаскивающий бревна до дороги.

23

Архангельская Н. Одинокий газонокосильщик // Эксперт. 2004. 11 октября. № 38 (438).

24

О приключениях IKEA в России читайте в книге: Дальгрен Л. Вопреки абсурду: Как я покорял Россию, а она — меня. Воспоминания бывшего генерального директора ИКЕА в России. М.: ООО «Юнайтед Пресс», 2010.

Волкова М. Как размножается малый бизнес. Ч. 4. URL: http://www.slon.ru/blogs/volkova/post/167550/.

26

Спинакер — дополнительный парус большой площади, устанавливаемый при слабом ветре перед мачтой.

27

Брочинг — резкие повороты яхты в наветренную сторону, не поддающиеся управлению.

28

Форштевень — брус, образующий переднюю оконечность судна.

29

Фирн — плотно слежавшийся, зернистый и частично перекристаллизованный, обычно многолетний снег. Глетчер — то же, что ледник.

Керов В. В. Конфессионально-этические факторы старообрядческого предпринимательства в России в конце XVII–XIX вв.: дисс.: 07.00.02. М., 2004.

Цит. по: Керов В. В. Указ. соч.

32

Пс. 2:11.

Овчинников Ф. В. О происхождении харинской полихромной пояс- ной гарнитуры (к вопросу об истоках культуры харинского типа) // Материалы по археологии Европейского Северо-Востока. 2004. Вып. 17.

34

Балок — в Сибири, на Дальнем Востоке: легкий передвижной домик.

Зд. и далее записи из блогов приводятся в сокращении, но с сохранением авторского стиля.

36

Идов М. Кофемолка. М.: Астрель: Corpus, 2010. Нью-йоркские интеллектуалы хотят открыть кафе, приятное во всех отношениях, но их розовые представления об общепите оборачиваются неудачей.

37

Matsushita — с октября 2008 года Panasonic Corporation. Huawei Technologies Co. Ltd. — одна из крупнейших китайских компаний в сфере телекоммуникаций. Сэм Уолтон — основатель Wal-Mart.

Гладуэлл М. Гении и аутсайдеры: Почему одним все, а другим ничего? М.: ООО «Юнайтед Пресс», 2010.

Гайдар Е. Государство и эволюция // Соч.: в 2 т. М.: Евразия, 1997. Т. 1.

40

История письма такова. Делегация из Суркова, Кудрина и других мужей, озабоченных возвращением мозгов на родину, прилетела в Массачусетс. Цель — уговорить репатриироваться. Среди прочих на встречу позвали экономиста Сергея Кулаева из Бостонского университета, знавшего Волкова лично.

Кулаев послушал витиеватые речи чиновников и написал открытое письмо Медведеву. Смысл письма сводился к тому, что пока на закон плюют следователи (дружба Путина и Назарбаева крепче закона) — никакие мозги не вернутся. На сайте sasha79.ru воззвание за Волкова подписали тысячи человек.